

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Наказ Вищого навчального закладу  
Укоопспілки «Полтавський університет  
економіки і торгівлі»  
18 квітня 2019 року № 88-Н

**Форма № П-4.03**

**Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій  
Форма навчання денна

Кафедра документознавства та інформаційної діяльності в економічних системах

**Допускається до захисту**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Т. В. Оніпко  
(підпис)

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

***на тему:***

«Теоретично-методологічні основи дослідження ефективності прийняття  
управлінських рішень на підприємстві»  
(за матеріалами фермерського господарства «Бакай»)

**зі спеціальності 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа  
освітня програма «Документознавство та інформаційна  
діяльність»**

**Виконавець роботи**

Лещенко Єлизавета Вячеславівна

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Науковий керівник**

д. ф.-м. н., професор Колєчкіна Людмила Миколаївна

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

**Рецензент**

**Полтава 2019**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП                                                                                                                     | 4   |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ                                              | 7   |
| 1.1 Сутність та значення управлінських рішень                                                                             | 7   |
| 1.2 Наукові підходи до процесу прийняття управлінських рішень                                                             | 18  |
| 1.3 Аналіз нормативно-правової бази прийняття управлінських рішень                                                        | 33  |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «БАКАЙ»                  | 39  |
| 2.1 Характеристика діяльності фермерського господарства «Бакай»                                                           | 39  |
| 2.2 Аналіз процесу прийняття рішень на підприємстві фермерського господарства «Бакай»                                     | 46  |
| 2.3 Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай»                     | 57  |
| РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «БАКАЙ» | 68  |
| 3.1 Використання зарубіжного досвіду прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай»                  | 68  |
| 3.2 Підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай»                     | 77  |
| 3.3 Шляхи вдосконалення прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай»                               | 87  |
| ВИСНОВКИ                                                                                                                  | 95  |
| РЕКОМЕНДАЦІЇ                                                                                                              | 99  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                  | 101 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                   | 109 |

## ВСТУП

На кожному підприємстві практика розробки та прийняття управлінських рішень має свої особливості, зумовлені характером і специфікою підприємницької діяльності, її організаційною структурою та внутрішньою культурою. Тим не менше є загальне характерне для будь-якого процесу прийняття рішень, де б воно не здійснювалося. Це той єдиний фактор, який формує сталу технологію розробки і прийняття рішень, і використовується на будь-якому підприємстві.

Сутність управлінського рішення проявляється в людській діяльності, ролі та місці рішення в процесі управління. Формування, прийняття та реалізація управлінських рішень представляють собою інтегративний процес людської діяльності, послідовну зміну його станів при виконанні особами, що приймають рішення, і їх апаратом управління функціональних обов'язків.

Механізм підготовки та прийняття управлінських рішень є складовою частиною системи управління підприємством, що включає не тільки матеріальний аспект системи (засоби, методи, технології прийняття рішень), а й внутрішній аспект, пов'язаний із тим, що до складу системи входять особи, що приймають рішення, які наділені правом вибору та свободою волі.

Дослідженню ефективності прийняття управлінських рішень присвячені роботи А.В. Андрейчикова, А.І. Гінзбурга, Л.Г. Євланова, Петруні Ю. Є., О.І. Ларичева, Б.Г. Литвака, А.В. Тебекіна.

Питанням комп'ютерної підтримки прийняття рішень займалися А.В.Вишнекова, В.Ф.Ситника, О.С. Олексюка, В.Г.Тоценка, Е.А. Трахтенгерц, В.П. Галушка, О.Д. Гудзинського, Й.С. Завадського, Г.Г. Кірейцева, В.В. Ковальова, І.Д. Лазаришиної, Г.В. Савицької, В.К. Савчука, Р.А. Фатхутдінова, С.В. Філіппової, Г.М. Чорного, М.Г. Чумаченка, А.Д. Шеремета та інших вчених.

Метою дипломної роботи «Теоретично-методологічні основи дослідження ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві» (за

матеріалами фермерського господарства «Бакай») є теоретичне узагальнення ефективності прийняття управлінських рішень, і за результатами виконаного дослідження надання рекомендацій щодо вдосконалення ефективності прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай».

Постановка такої мети дослідження зумовлює необхідність розв'язання таких взаємопов'язаних завдань у цьому дипломі, а саме:

- дослідити сутність та значення управлінських рішень;
- розглянути наукові підходи до процесу прийняття управлінських рішень;
- виконати аналіз нормативно-правової бази прийняття управлінських рішень;
- надати характеристику діяльності фермерського господарства «Бакай»;
- охарактеризувати аналіз процесу прийняття рішень на підприємстві фермерського господарства «Бакай»;
- проаналізувати сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай»;
- дослідити використання зарубіжного досвіду прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай»;
- визначити підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай»;
- виявити шляхи вдосконалення прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай».

Об'єктом дослідження дипломної роботи є процес дослідження ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві та практичні аспекти їх застосування.

Суб'єктом дослідження є фермерське господарство «Бакай».

Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів загальнонаукових і спеціальних методів дослідження:

- методи систематизації й використання інформаційного матеріалу (аналіз, абстрагування, синтез, індукції та дедукції, теоретичного узагальнення; класифікації) – під час дослідження процесу прийняття управлінських рішень, розгляду основних етапів розроблення та прийняття управлінських рішень; аналізі нормативно-правової бази прийняття управлінських рішень;
- метод причинно-наслідкового аналізу – під час дослідження впливу зовнішніх чинників на прийняття управлінських рішень;
- метод порівняльного аналізу – при порівнянні методів прийняття управлінських рішень на підприємстві;
- графічний метод – для ілюстрації аналітичних положень і висновків дипломної роботи.

Інформаційно-методологічною базою дослідження є: законодавчі й нормативні акти; укази Президента; постанови Кабінету Міністрів України; наукова література; статті вітчизняних і зарубіжних учених у періодичних виданнях із питань інформаційної діяльності; довідково-інформаційні видання; відомості мережі Інтернет.

Наукова новизна полягає в удосконаленні етапів прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай» та досліджено поведінку керівника при прийнятті рішень і показано цю роботу на прикладі менеджера.

Практична значимість результатів дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай».

Робота складається зі вступу, 3 розділів, 9 підрозділів, висновків, рекомендацій; містить 100 сторінок тексту, 10 рисунків, 4 таблиць, 4 додатків. Перелік посилань налічує 74 найменувань інформаційних джерел, у тому числі 19 електронних публікацій.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Сутність та значення управлінських рішень

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і обставин виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності, яка орієнтується на інтереси, стратегічні цілі певного підприємства. Безпосередньо, не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів та отриманням оптимального прибутку тощо [69].

Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту.

Вироблення рішення – це творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множини можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Воно є процесом, який реалізується суб'єктом управління та визначає дії, спрямовані на досягнення наперед визначеної цілі в певній фактичній чи запроектованій ситуації [46].

Прийняття рішень – це основа діяльності організації. Від якості розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень залежить ефективність використання людських, матеріальних, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів конкретної організації.

Прийняття рішень на підприємстві є важливою частиною будь-якої управлінської діяльності. Рішення можна розглядати як продукт управлінської праці, а його прийняття - як процес, що приведе до появи цього продукту. В управлінні підприємством прийняття рішень здійснюється менеджерами різних рівнів і має достатньо формалізований характер, так як рішення стосується не тільки однієї особистості, а найчастіше воно відноситься до підрозділу або до організації в цілому [67].

Управлінське рішення як специфічний вид діяльності людини в процесі управління можна уявити в вигляді послідовності певних операцій. Це перш за все розробка варіантів дій, вибір варіанту, його прийняття (затвердження) і здійснення.

Сутність управлінського рішення можна розкрити в його трьох функціях, які воно виконує в загальній системі управління господарською діяльністю, організацій і підприємств: керуючій, координуючій та мобілізуючій.

Керуюча функція. Будь-яке рішення розробляють, виходячи з певної стратегії управління соціально-економічною системою підприємства, тобто з урахуванням довгострокової перспективи. Виходячи з стратегічної лінії розвитку, у рішенні ставиться конкретне завдання, та строк в який потрібно його виконати.

При цьому найкращі результати досягаються у тих випадках, коли поставлене завдання забезпечує реалізацію принципу: те, що вигідно підприємству чи організації, має бути вигідним і окремому працівнику.

Координуюча функція (узгодження). Управлінське рішення визначає місце кожної ланки, підрозділу, працівника у вирішенні поставлених завдань, погоджує та взаємно пов'язує їхні дії та необхідні ресурси у часі та просторі.

Беззаперечно, функція координації та узгодження покликана забезпечувати чітку погодженість дій всього трудового колективу, ритмічність виконання виробничої програми.

Мобілізує (стимулює) функція. Завдання цієї функції полягає у забезпеченні найбільш повної активізації окремих виконавців чи трудових колективів для досягнення мети, сформульованої у рішенні [63].

Для прийняття господарського рішення використовується певна сукупність методів, серед яких найчастіше застосовуються такі, що наведені нижче [24]:

1. Алгоритм рішення. Алгоритм зображує альтернативні напрями дій та фінансові наслідки кожної альтернативи. Розраховуючи ймовірність кожного варіанту розвитку подій, можна проаналізувати результати прийняття рішення чи низки рішень. Один із найкращих методів для прийняття рішень.

2. Діаграма у вигляді риб'ячого скелета (метод Ішікави). Допомогає зрозуміти співвідношення між причиною та наслідками. Особливо корисна в ситуаціях, коли причини проблем чи криз важко з'ясувати.

Діаграма дає змогу менеджеру:

- поглянути на проблему в цілому, а не на окремі її частини;
- знайти більше однієї можливої причини посталої проблеми;
- надати належну увагу малим причинам проблеми;
- чітко бачити зв'язки між причинами;
- обговорити проблему командою або групою; виробити нові ідеї;
- оцінити ідеї колективного прийняття рішення.

Побудова діаграми передбачає такі кроки:

- проблема ставиться у квадратик з правого боку сторінки (голова риби); креслиться горизонтальна лінія, що виходить із квадратики (хребет риби);
- далі кресляться похилі лінії, під кутом  $45^\circ$  до горизонтальної (ребра риби), на яких пишуться можливі причини виниклої проблеми;
- до кожної причини дописуються ніби лініями в різні боки можливі субпричини (кістки від ребер риби);
- оцінюються зв'язки між головними причинами та субпричинами для розуміння того, як вони можуть бути поєднані та чи не дублюються вони на діаграмі.



3. Блок-схема (блок-діаграма). Графічна репрезентація поточної інформації, ідей чи компонентів системи. Це найкращий спосіб пояснити чи зрозуміти, що відбувається всередині замкненої системи. У бізнесі блок-схеми ілюструють процес (фізичний процес виробництва, процес менеджменту), завдяки якому рішення доводяться до кінця. Можливі умовні позначення в схемах: формулювання факту – овал, дія – прямокутник, питання – ромб, напрям руху – стрілка.

4. Процес складання карт («грунтовка»). Спосіб, у який можна точно зобразити перебіг процесу. Полягає в інтерв'юванні людей, котрі виконують роботу на кожній окремій ділянці, для того, аби зрозуміти головні напрями їхньої діяльності, інформаційні потоки та зв'язки між ними. Чернетка процесу малюється на аркуші паперу.

Потім люди, яких попередньо інтерв'ювали, запрошуються оглянути ті частини процесу, за які вони відповідають, щоб перевірити дотримання точності їхніх описів у конструкції.

5. Уявні схеми. Спосіб репрезентувати багато різних компонентів складної проблеми, інструментів для передачі складних ідей іншим. Використання уявних схем передбачає такі дії:

- центральна ідея, проблема пишеться в центрі великого аркуша паперу;
- ідеї, ініційовані центральною, зображуються за допомогою серії ліній, що виходять з центру; як результат з'являється зображення уявної схеми, подібної до павутиння чи кореневої системи алгоритму, де лінії розходяться в усіх напрямках до країв паперу [24].

Схеми дають можливість зламати традиційні способи міркування над проблемою, наблизитися до проблеми буквально з чистим аркушем паперу, звільнюють людей від дотримання попередньої логіки.

Для визначення загальних і конкретно-специфічних підходів до розробки, реалізації й оцінювання управлінських рішень, з метою підвищення їх результативності, ефективності, якості та послідовності, застосовують їх певну класифікацію (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1 – Типи управлінських рішень [66]

| Класифікаційна ознака     | Типи рішень                                                           |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Функціональне призначення | Планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні;           |
| Зміст                     | Економічні, соціальні, технічні, наукові;                             |
| Характер дій              | Директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвільні          |
| Час дій                   | Стратегічні, тактичні, оперативні;                                    |
| Напрямок впливу           | Внутрішнього або зовнішнього спрямування;                             |
| Спосіб прийняття          | Індивідуальні, колегіальні, колективні;                               |
| Рівень прийняття рішення  | Організація в цілому, її структурні підрозділи, функціональні служби; |
| Ступінь ефективності      | Оптимальні, раціональні;                                              |
| Методи підготовки         | Креативні, евристичні, репродуктивні;                                 |
| Ступінь структурованості  | Структуровані, слабо структуровані, неструктуровані.                  |

Власне, зараз ми можемо розглянути кожну ознаку більш детально:

1. За функціональним призначенням:

- Планові: стосуються планування діяльності організації та її підрозділів;
- Організаційні: структурують відносини в організації; визначають повноваження та відповідальність працівників, коло їх обов'язків; використовують для розподілу виробничих завдань;
- Регулюючі: регулюють перебіг процесів в організації, усувають відхилення від запланованого;
- Активізуючі: спрямовані на активацію певних дій персоналу, заохочують до кращого виконання роботи;

- контрольні: стосуються вибору засобів і методів контролю за перебігом процесів.

## 2. За змістом:

- економічні: спрямовані на вибір ефективних методів управління економічними процесами в організації (встановлення ціни, визначення форм і систем оплати праці, використання прибутку тощо);

- соціальні: зорієнтовані на вибір ефективних методів управління соціальними процесами (управління конфліктами, розвиток персоналу, поліпшення умов праці тощо);

- технічні: пов'язані з функціонуванням технічної складової (вибір технологій, налагодження, регулювання, вдосконалення техпроцесів тощо);

- наукові: стосуються вибору напряму науково-дослідних робіт, впровадження інновацій тощо.

## 3. За характером дій:

- директивні: потребують обов'язкового виконання;

- нормативні: служать орієнтиром, стандартом при прийнятті інших рішень у даній сфері;

- методичні: у них дається детальний опис дій, які необхідно виконати у певній ситуації;

- рекомендаційні: рекомендують, як краще вчинити в певній ситуації, але залишають право вибору іншого рішення;

- дозвільні: дозволяють певні дії.

## 4. Запасом дії:

- стратегічні: спрямовані на визначення стратегічних цілей та завдань, розрахованих на тривалу перспективу (5 –15 років чи більше);

- тактичні: стосуються вибору способів і методів реалізації стратегії, розраховані на 1 –2 роки;

- оперативні: визначають конкретні заходи (розраховані на реалізацію протягом 1 року), за якими здійснюється організація і регулювання виробничих процесів.

#### 5. За напрямом впливу:

- внутрішнього спрямування: спрямовані всередину організації для впливу на стан чи функціонування її внутрішніх складових;
- зовнішнього спрямування: визначають способи й методи взаємодії організації із зовнішнім середовищем.

#### 6. За способом прийняття:

- індивідуальні: приймаються одноосібно людиною, що має на це повноваження;
- колегіальні: приймаються після досягнення консенсусу групою фахівців;
- колективні: приймаються всім колективом, якого стосується проблема.

#### 7. За рівнем прийняття рішень:

- організація в цілому: приймаються вищим рівнем менеджменту;
- структурні підрозділи: приймаються лінійними керівниками середніх та низових рівнів;
- функціональні служби: приймаються функціональними менеджерами;
- окремі працівники: приймаються індивідами (наприклад, вибір способу виконання дорученого завдання).

#### 8. За ступенем ефективності:

- оптимальні: ставлять за мету вибір найкращого рішення;
- раціональні: передбачають вибір рішення, яке дасть змогу ліквідувати проблему, але не є найкращим;
- приймаються за умов обмеженості ресурсів.

#### 9. За методами підготовки:

- креативні: використовують творчий підхід для генерування ідей щодо знаходження способів розв'язання проблеми;
- евристичні: прийняття рішення через «освянення»;
- репродуктивні: використовують відомі й раніше вживані способи розв'язання проблеми (відтворюються раніше прийняті рішення).

#### 10. За ступенем структурованості:

- структуровані;

- слабоструктуровані;
- неструктуровані [6].

Безумовно, успішно прийняте рішення ґрунтується на здібностях і мотивації оптимального ухвалення рішення: якість прийняття рішень є результатом злиття знань у відповідній сфері прийняття рішень, комунікаційних здібностей, мотивації і здібностей переконати іншого у власних ідеях, здібностей проведення необхідних етапів раціонального ухвалення рішення, а також уміння достовірно оцінити передбачувані та фактично отримані наслідки. Етапи прийняття управлінського рішення бувають такі:

1. Ідентифікація і визначення проблеми. Вихідним моментом вироблення рішення вважається виникнення ситуації, яка вимагає його прийняття. Це етап усвідомлення проблеми: визнається невідповідність існуючого стану системи управління прогнозованому, а тому виникає необхідність у внесенні певних корективів.

Отже, головним завданням цього етапу є оцінка потреб в прийнятті нового управлінського рішення. Також на цьому етапі прийнятними засобами є:

- теорія вибіркового методу;
- кореляційний і факторний аналіз;
- експертні оцінки; фізичне і математичне моделювання;
- лабораторні експерименти.

2. Підготовка необхідної інформації. У підготовці та прийнятті управлінського рішення визначальну роль у формуванні рішення відіграє, насамперед, збирання та обробка необхідної та достовірної інформації.

Своєчасне отримання, обробка та передача достовірної і достатньо повної інформації дозволяє приймати виважені управлінські рішення, вдосконалювати внутрішні та зовнішні системні зв'язки і, як наслідок, забезпечувати прийнятну ефективність управлінських рішень.

3. Генерування альтернативних варіантів розв'язання проблеми. Однією з характерних рис управлінського процесу є багатоваріантність шляхів переходу системи з одного стану в інший чи можливість прийняття великої кількості

різних рішень з однієї і тієї самої проблеми. Варіанти та їх оцінка ефективності управлінського рішення є найважливішими умовами, що визначаються через ступінь досягнення поставлених перед системою цілей та затрат на реалізацію.

4. Визначення критеріїв. Висунення і запровадження за можливості несуперечливих критеріїв внутрішньої та кінцевої доцільності тих чи інших дій управлінської системи.

Міркування про досягнення певних завдань повинні узгоджуватися з відповідними критеріями рішення: політичні, соціальні, економічні критерії ефективності.

Також цей етап стосується оцінного аспекту проблеми. Критерії застосовуються для оцінки наслідків, а не альтернатив.

Отже, можна вирізнити такі основні критерії: законність, економічна доцільність, придатність до втілення в життя, можливість удосконалення.

5. Аналіз можливих наслідків. Потребує відповіді на три важливих питання:

- чи виправдані затрати на реалізацію програми?
- чи потрібна спеціальна підготовка (навчання, тренування) персоналу для його виконання?
- чи достатні наявні ресурси?

Альтернативи пропонують не тільки різні, а часом прямо протилежні виходи з проблемної ситуації. Тому суб'єкт управління, перш ніж обрати єдиний варіант, повинен по-перше, порівняти альтернативи, по-друге, оцінити їх, потім виявити позитивні та негативні аспекти, проаналізувати можливі наслідки, які впливатимуть із цих альтернатив.

До речі, для такого аналізу доцільно брати принципово різні варіанти, кожен з яких має розглядатися в певному взаємозв'язку як з іншими варіантами, так і з іншими проблемами, що вирішуються.

6. Прийняття (вибір) рішення. Безперечно, це творчий процес вибору із числа можливих альтернатив єдиного рішення, яке приймається до виконання. Для процесу ухвалення управлінських рішень характерні багатогранність і складність взаємовпливів економічних, технічних факторів та інформації, а

тому головна роль у пошуку оптимального чи прийняттого рішення відводиться людині.

Рішення – не просто елементарне логічне узагальнення інформації, а продукт творчого мислення, інтуїції та фантазії людини. Формальні методи і технічні засоби використовуються нею в процесі прийняття рішень як допоміжні інструменти.

7. Доведення управлінських рішень до виконавців. Важливою вимогою на цьому етапі є оперативність доведення змісту рішення до безпосередніх виконавців та забезпечення його виконання. Визначаються способи і форми передачі рішення, визначається час, необхідний на його передачу, уточнюються способи і засоби підтримки зв'язку і порядку взаємодії виконавців.

Правильно довести рішення до виконавців – велика відповідальність, та вимагає високого професіоналізму вад менеджера або керівника, обрання найбільш відповідного виду оформлення рішення в команду і викладення його так, щоб виконавець зрозумів проблему і чітко бачив ціль, а також усю структуру проблеми, що вирішується у цілому, та своє місце в ній.

8. Організація виконання рішень. Звичайно, є одним із головних етапів процесу прийняття рішення. Після оприлюднення рішення виконавці з урахуванням отриманих основних вказівок розробляють детальні плани і програми дій.

У них виділяють окремі завдання, призначають відповідальних, визначають терміни виконання. Наявність чіткого розподілу і координації функцій, дієвих регламентів і процедур управління – складові успіху в їх виконанні. Важливою частиною цього етапу є забезпечення комфортної діяльності виконавців.

9. Контроль поширюється на результати. У процесі контролю за діями виконавців керівник повинен установити: чи досягнута запланована рішенням мета, тобто чи виконане рішення повністю, частково або не виконане, в якій частині не виконане тощо; якщо ціль досягнута, то чи був процес її досягнення найкращим (оптимальним), чи відповідали методи і засоби її досягнення вимогам законодавства.

Якщо мета не виконана, то необхідно встановити, які основні причини цього, в якій частині вони залежали від виконавців, а в якій від самого керівника, а можливо – від неправильності та обґрунтованості самого прийнятого рішення. Такий контроль може бути (та доцільно) встановлено на кожному етапі виконання рішення.

10. Оцінка рішення та отриманих результатів. Оцінки успіхів і невдач повинні бути диференційовані відповідно до їхнього впливу на перебіг (а не тільки на результат) справи, проте керівник сам повинен адекватно оцінювати всю ситуацію.

Аналіз і узагальнення досвіду – головний шлях до самонавчання та вдосконалення системи державного управління та професіоналізму керівника, менеджера та всього персоналу. Такі зміни вплинуть позитивно на всю життєдіяльність підприємства.

Головне значення цієї стадії управлінського процесу полягає в установленні зворотного зв'язку від реалізації рішення до попередніх аналітичних та директивних стадій, а саме – до пошуку нових альтернатив, зміни умов постановки проблеми, корекції рішень і навіть перегляду поставленої мети, оцінки ефективності виконання рішення.

Отже, кожна організація визначає певні цілі своєї діяльності, їх ефективне досягнення можливе лише внаслідок таких управлінських дій, котрі якісно розробляються та послідовно реалізуються в рамках даної організації.

Між іншим, нинішнє економічне середовище через нестабільність і зміни потребує використання ефективних методів управління, таких, що відповідають рівню сучасних виробничих систем. На перший план виходять питання ефективності діяльності організації, безпосередньо пов'язані з якісною підготовкою та реалізацією управлінських рішень [6].



## 1.2 Наукові підходи до процесу прийняття управлінських рішень

В умовах бурхливого економічного розвитку для будь-якого підприємства головним завданням залишається забезпечення його життєдіяльності. У таких складних умовах саме розробка, прийняття та реалізація управлінських рішень потребує особливої уваги з боку керівництва.

Особливої значимості це питання набуває в умовах постійного браку кількості варіантів альтернативних рішень, часу, непередбачуваності наслідків від реалізації рішень, а також низької вірогідності правильного його розуміння та виконання колективом.

А.Дехтяр у своїй праці під рішенням розуміє «результат розумової діяльності людини, що приводить до якого-небудь висновку або до необхідних дій, наприклад повна бездіяльність, розроблення якої-небудь дії або вибір дії з набору альтернатив і його реалізація» [23].

Управлінське рішення пропонують розуміти як «вибір альтернативи керівником у рамках його посадових повноважень, спрямований на досягнення цілей» А.В.Ігнат'єва і М.М.Максимцов [28].

Інакше кажучи, управлінське рішення – це «концентроване вираження процесу управління на завершальній стадії».

Е.А.Смирнов зазначає, що управлінське рішення «завжди має соціальний характер, оскільки колектив підприємства неявно впливає на процес його прийняття» [60].

Р.А.Фатхутдінов під управлінським рішенням розуміє «результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування й вибору альтернативи з безлічі досягнення конкретної мети системи» [70].

В.М.Колпаков відзначає, що «управлінське рішення являє собою соціальний акт, підготовлений на основі варіантного аналізу й прийнятої в установленому порядку оцінки, що має директивне значення, містить постановку цілей і обґрунтування засобів їх здійснення, організовує практичну діяльність

суб'єктів і об'єктів управління, спрямовану на досягнення зазначеної мети» [29].

Твердження Б.М.Рапоппорта, що рішення є процесом «у рамках певного періоду часу, протягом якого воно підготовляється, приймається й втілюється в життя», також він відзначає, що «управлінське рішення являє собою єдність процесу розроблення й одержання результату впровадження» [52].

Ефективність та якість управлінських рішень залежить від багатьох чинників. Основними з них є методологія вирішення проблеми, тобто принципи, методи та наукові підходи які представлені на рисунку 1.1.

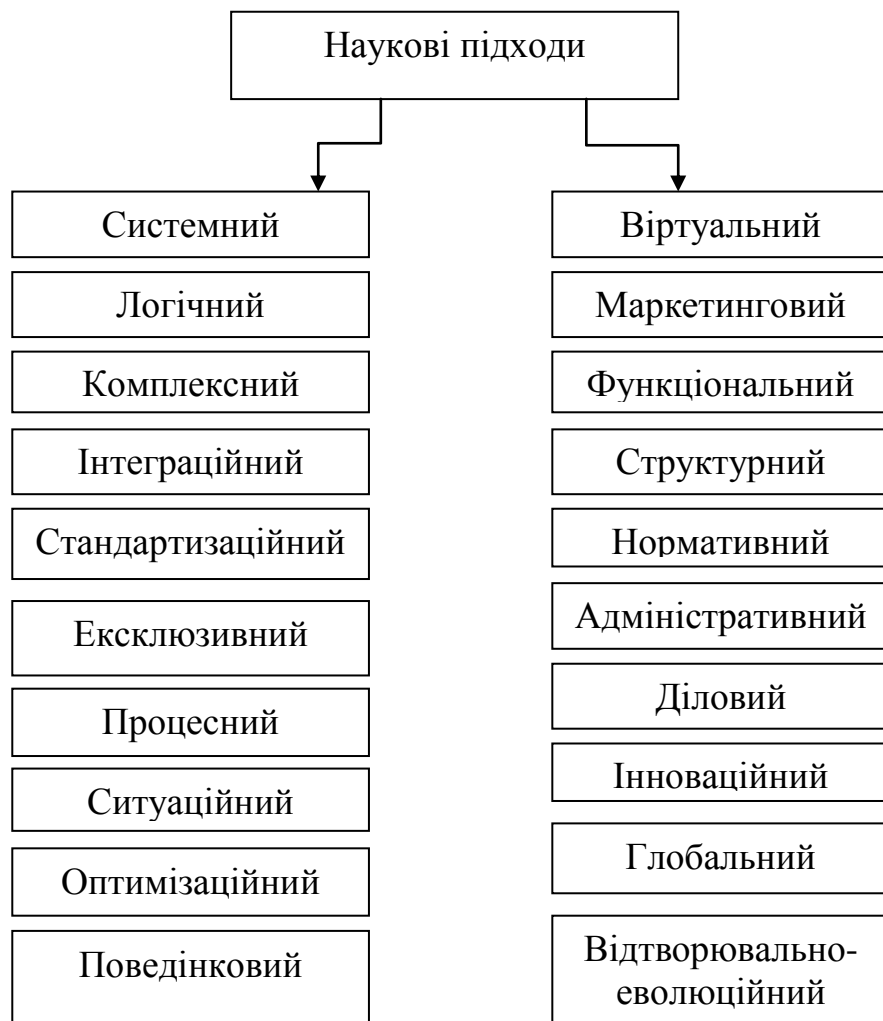


Рисунок 1.1 – Наукові підходи до вирішення управлінських завдань[40]

Основоположниками системного підходу є Л. Берталанфі, А. А. Богданов, Г. Саймон, П. Друкер, А. Чандлер [7].

Системний підхід – це напрям методології дослідження, в основі якого лежить розгляд об'єкта як цілісного безлічі елементів в сукупності відносин і зв'язків між ними, тобто розгляд об'єкта як системи [10].

Системний підхід є не стільки методом вирішення завдань, скільки методом їх постановки. Основні принципи системного підходу [17]:

- цілісність, дозволяє розглядати одночасно систему як єдине ціле і в той же час як підсистему для вищих рівнів;
- ієрархічність будови, тобто наявність безлічі (принаймні двох) елементів, розташованих на основі підпорядкування елементів нижчого рівня елементам вищого рівня.

Реалізація цього принципу добре видно на прикладі будь-якої конкретної організації. Як відомо, будь-яка організація являє собою взаємодію двох підсистем - керуючої і керованої, так що одна підпорядковується іншій;

- структуризація, дозволяє аналізувати елементи системи та їх взаємозв'язку в рамках конкретної організаційної структури. Як правило, процес функціонування системи обумовлений не стільки властивостями її окремих елементів, скільки властивостями самої структури;
- множинність, що дозволяє використовувати безліч кібернетичних, економічних та математичних моделей для опису окремих елементів і системи в цілому;
- системність, властивість об'єкта володіти всіма ознаками системи.

Інновація (innovation) – це запроваджене й затребуване ринком нововведення, що забезпечує якісне зростання ефективності процесів чи продукції. Є кінцевим результатом інтелектуальної діяльності людини, його фантазії, творчого процесу, відкриттів, винаходів та раціоналізації [4, 163].

Інноваційний процес – сукупність послідовно здійснюваних дій з впровадження і застосування наукових досліджень, винаходів, розробок, проектів і т.д. у виробничий процес, в результаті якого утворюються нові

товари, послуги, нова технологія, навички, організаційно-управлінські прийоми. Інноваційний процес перетворює нововведення з теоретичної стадії (розробки) у практичну (застосування в конкретних умовах) [25].

Виділяють шість елементів інноваційного процесу:

- 1) зародження ідеї інновації;
- 2) маркетинг інновації;
- 3) оцінка економічної ефективності інновації;
- 4) освоєння інновації;
- 5) комерційна реалізація інновації;
- 6) просування інновації [25].

Отже, інноваційний підхід орієнтований на розвиток економіки на основі активізації інноваційної діяльності, тобто на основі розробки та впровадження нововведень. Фактори виробництва та інвестиції мають бути засобами науково обгрунтованої інноваційної діяльності, а не етапами розвитку економіки.

Відтворювально-еволюційний підхід орієнтований на постійне поновлення виробництва об'єкта для задоволення потреб конкретного ринку з меншими (порівняно з кращим аналогічним об'єктом на даному ринку) сукупними витратами на одиницю корисного ефекту [71].

Комплексний підхід – це соціально-філософський метод соціального пізнання. Він покликаний забезпечити осмислення соціальної насправді не з формальної, технічної, процедурної сторони, а з боку змістовної, якісної, ідеологічної. Завдяки комплексному підходу ми дізнаємося, що, де і навіщо треба шукати.

Комплексний підхід – це один з типів системного підходу, що представляє собою єдність ідейно-політичного, трудового, морального, фізичного та естетичного виховання і забезпечує всебічність розвитку, підвищення ефективності виховання, здійснення функції оптимізації виховного процесу.

Комплексний підхід передбачає одночасну розробку технічних, екологічних, економічних, організаційних, психологічних та інших аспектів управління в їх взаємозв'язку (рисунк 1.2).

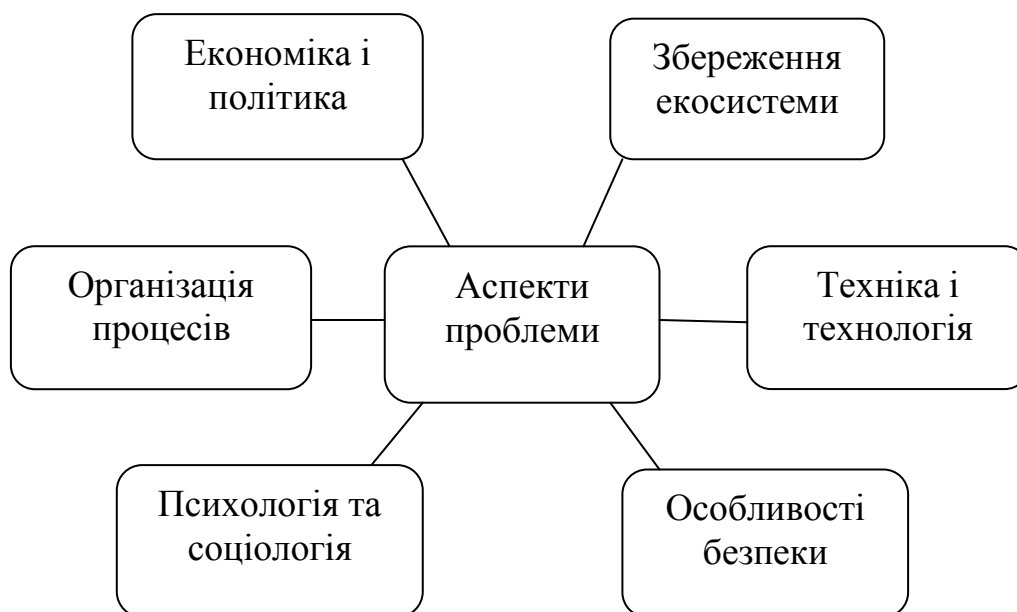


Рисунок 1.2 – Аспекти комплексного підходу [56]

Сутність нормативного підходу полягає у встановленні нормативів управління по всіх підсистемах менеджменту.

Нормативами функціонування компонентів зовнішнього середовища системи менеджменту фірма не керує, але вона повинна мати банк цих нормативів, суворо дотримуватися (особливо правові та екологічні нормативи) і брати участь у розвитку системи нормативів зовнішнього середовища фірми. Чим більше питома вага обґрунтованих і кількісно виражених нормативів з менеджменту, тим вищою буде його організованість, рівень автоматизації стратегічного планування та регулювання на всіх рівнях управління.

Нормування – це процес аналізу використання оборотних коштів (ОС), розробки, погодження та затвердження нормативів і норм витрати елементів ОС або інших об'єктів [56].

Норма витрати – це максимально допустима планова кількість сировини, матеріалів та інших елементів оборотних коштів на виробництво одиниці продукції (роботи) встановленої якості в планованих умовах виробництва або інші цілі [25].

Норми витрати повинні:

- розроблятися за встановленою номенклатурою продукції та видами робіт на єдиній методичній основі;
- періодично переглядатися й удосконалюватися; враховувати досягнення НТП в період впровадження норми;
- сприяти максимальній мобілізації внутрішніх резервів по економії ресурсів при дотриманні вимог до якості продукції і соціальних нормативів.

Сутність глобального підходу полягає в тому, що при формулюванні та вирішенні більшості проблем забезпечення конкурентоспроможності великих об'єктів точка огляду повинна знаходитися в глобальній системі, а не на тому рівні, де знаходиться аналізований об'єкт.

Логічний підхід заснований на ставленні до логіки як до науки про мислення. Такий підхід складається з аналітичної фази і фази планування.

Логічний підхід заснований на наступних принципах:

1) принцип об'єктивності розгляду впливає з матеріалістичного вирішення основного питання філософії.

Він вимагає при дослідженні всякого об'єкта виходити з нього самого, а не з нашого думки про нього;

2) принцип всебічності розгляду впливає з світоглядного принципу загальної зв'язку: якщо предмет являє собою єдність взаємозалежних сторін, властивостей і т.д., якщо він знаходиться в численних зв'язках з іншими предметами, то щоб пізнати предмет, необхідно прагнути охопити всі ці зв'язки і відносини;

3) принцип історизму вимагає розглядати об'єкт в його розвитку, саморусі, зміні;

4) принцип тотожності встановлює вимогу визначеності мислення: в процесі міркування, вживаючи деякий термін, ми повинні вживати його в одному і тому ж сенсі, розуміти під ним щось певне;

5) принцип несуперечливий вимагає, щоб мислення було послідовним, тобто щоб, стверджуючи щось про щось, ми не заперечували того ж про те ж, в тому

ж самому сенсі, в той же самий час. Принцип несуперечливий забороняє одночасно приймати деяке твердження і його заперечення;

6) принцип виключеного третього вимагає не відкидати одночасно висловлювання та її заперечення, тобто одне з них обов'язково істинно, оскільки довільна ситуація або має, або не має місця в дійсності;

7) принцип достатнього обґрунтування вимагає, щоб будь-яке твердження було обґрунтованим, тобто істинність тверджень можна приймати на віру. Якщо вимога цього принципу не виконується, то твердження виявляються необґрунтованими, голослівними.

Інтеграційний підхід увазі дослідження і посилення взаємозв'язків. Інтеграція означає поглиблення співпраці суб'єктів управління, їх об'єднання, поглиблення взаємодії та взаємозв'язків між компонентами системи управління.

Застосування інтеграційного підходу до менеджменту відкриває величезні можливості в знаходженні нових конкурентних переваг фірми, у вдосконаленні систем менеджменту [59].

Віртуальний підхід полягає в застосуванні глобальної мережі Інтернет та інших засобів електронного зв'язку з метою формування віртуальних організаційних структур, отримання, обробки, використання та передачі інформації для задоволення відповідних потреб, діючи на місцевому рівні.

На основі віртуального підходу в даний час створюються віртуальні організації, здійснюється безліч угод і т.д. Віртуальна організація є переважно спільною власністю і стратегічним альянсом, що зв'язує воедино специфічні цілі й координовані зусилля партнерів.

Основна мета віртуальної організації – об'єднання ключових технологій та компетенцій для задоволення виникла потреби на ринку.

Стандартизаційний підхід полягає у встановленні стандартних, єдиних для будь-якої системи (організації, регіону, галузі, країни, світового співтовариства) норм, правил і характеристик з метою забезпечення безпеки, технічної та інформаційної сумісності та взаємозамінності, єдності вимірювань, економії ресурсів та підвищення якості.

Стандартизація – це діяльність по встановленню правил і характеристик з метою їх добровільного багаторазового використання, спрямована на досягнення впорядкованості в сферах виробництва і обігу продукції і підвищення конкурентоспроможності продукції, робіт або послуг.

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію керуючої підсистеми на споживача при вирішенні будь-яких завдань.

В даний час маркетинговий підхід на стадії формування стратегії об'єкта застосовується рідко у зв'язку зі значними труднощами у прогнозуванні потреб споживачів, небажанням більшості менеджерів і фахівців застосовувати сучасні методи і підходи.

Функціональний підхід – науковий підхід, який розглядає сукупність функцій, які необхідно виконати для реалізації цілей підприємства. Після визначення таких функцій вибирається оптимальний проект, формується ланцюжок інноваційного процесу, в якій основним критерієм ефективності кожного етапу виступають оптимальні показники основних функцій [40].

В рамках функціонального підходу система розглядається виключно з позиції її зовнішнього аспекту. При цьому підході процес прийняття управлінських рішень розглядається як результат взаємодії системи з середовищем і як властивість відносини між системою і середовищем, яке впливає на прийняття будь-якого управлінського рішення.

Поза цього відношення цілісного властивості просто немає. Це дуже важливе зауваження, яке дозволяє зрозуміти сутність функціонального підходу в методологічному, філософському плані.

Спостерігаючи поведінку системи, можна встановити закономірності в появі тих чи інших реакцій (дій) системи, вміщеній в середу з деякими заданими властивостями, а також певні зв'язки між різними реакціями системи; провести аналіз стійкості цих зв'язків залежно від тих чи інших факторів середовища, на основі чого можна побудувати теорію поведінки системи, яка може бути використана, наприклад, для передбачення характеру дій системи в деяких заданих умовах або майбутньої поведінки системи.



Функціональний підхід особливо інтенсивно розвивається там, де предмет дослідження обмежується рамками більш-менш вузькоспеціалізованого класу задач. В якості прикладів можна навести теорію інформації Шеннона, теорію розпізнавання образів, теорію моделювання процесів навчання та ін.

Інша особливість функціонального підходу полягає в його комплексності. Комплексність функціонального підходу послужила причиною його широкого розповсюдження при вивченні економічних явищ, зокрема при аналізі процесів планування, обліку господарської діяльності підприємств і галузей. Дослідження складних економічних систем набуло рис кібернетичної науки, оформилося як її особливий напрямок – економічна кібернетика. У рамках цього напрямку стало можливим розвинути теоретичні уявлення про процеси передачі і переробки інформації в економічних системах.

При використанні функціонального підходу в процесі прийняття управлінського рішення за кожною структурною одиницею (співробітник, відділ, управління) закріплено ряд функцій, описана область відповідальності, сформульовані критерії успішної та неуспішної діяльності.

Як правило, горизонтальні зв'язки між структурними одиницями слабкі, а вертикальні зв'язки але лінії «начальник - підлеглий» – сильні. Підлеглий відповідає тільки за доручені йому функції і, можливо, за діяльність свого підрозділу в цілому. Функції і результати роботи паралельних структурних одиниць його не надто цікавлять. Функціональний підхід найбільш оптимальний у тих випадках, коли весь процес (або його значна частина) зосереджений в рамках однієї структурної одиниці [40].

Процесний підхід розглядає загальні функції управління як взаємопов'язані. Процес управління є ланцюгом безперервних взаємопов'язаних дій зі стратегічного маркетингу, планування, організації процесів, обліку та контролю, мотивації, регулюванню. У центрі його – координація робіт.

При процесному підході використовується комплекс робіт з прогнозування нормативів конкурентоспроможності на основі стратегічної сегментації ринку, прогнозування цінностей об'єктів, націлених на збереження або досягнення

конкурентних переваг фірми і стабільне отримання достатнього прибутку. Нормативи конкурентоспроможності товарів матеріалізуються у сфері виробництва, а реалізуються в прибутку на стадії тактичного маркетингу як комплексу робіт з тактичної сегментації ринку, реклами і стимулювання збуту товару. Функції тактичного маркетингу виконуються на стадії виробництва.

Організація процесів – функція управління, комплекс управлінських і виробничих процесів по реалізації планів. Процеси можуть бути основними, допоміжними і обслуговуючими. Основними принципами раціональної організації процесів є:

- пропорційність;
- безперервність;
- паралельність;
- прямоточність;
- ритмічність;
- спеціалізація;
- універсалізація.

Структурний підхід до проблем управління – це визначення значущості, пріоритетів серед факторів, методів, принципів та інших інструментів в їх сукупності з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів.

Співвідношення стратегічних, тактичних і оперативних завдань у структурі робочого дня менеджера вищої ланки (керівника фірми та його заступників) рекомендується приймати рівним 6: 2: 2, а в структурі менеджера нижчої ланки - 1: 2: 7, тобто керівники повинні більше займатися розробкою стратегічних завдань, а майстри - їх виконанням.

Перш ніж застосувати структурний підхід, рекомендується провести структуризацію проблеми, наприклад, побудувати дерево показників конкурентоспроможності товару [40].

Ситуаційний підхід концентрується на тому, що придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Його суть полягає в наступному:

- 1) керівник повинен бути знайомий із засобами професійного управління;
- 2) кожна з управлінських концепцій і методик має сильні і слабкі сторони; керівник повинен уміти передбачати ймовірні наслідки, як позитивні, так і негативні;
- 3) керівник повинен вміти правильно інтерпретувати ситуацію, правильно визначити, які фактори є найбільш важливими в даній ситуації і який ймовірний ефект може спричинити за собою зміни однієї або декількох змінних;
- 4) керівник повинен уміти пов'язувати конкретні прийоми, які викликали б найменший негативний ефект і несли б найменше недоліків, з конкретними ситуаціями, тим самим забезпечуючи досягнення цілей організації найефективнішим шляхом в умовах існуючих обставин.

Конкретні ситуації можуть змінюватися за такими ознаками:

- за змістом (технічне, економічне, політичне, організаційне, психологічне та ін.);
- виду управлінського рішення у часі (стратегічне, тактичне та оперативне);
- ресурсів і способам забезпечення реалізації управлінських рішень;
- методам реалізації управлінських рішень.

Нормативний підхід - це науковий підхід до управління інноваціями, який полягає у встановленні нормативів управління по всіх підсистем системи інноваційного менеджменту: цільовий, що забезпечує, керованої, керуючої.

Даний підхід в країнах з розвиненою ринковою економікою в чому ґрунтується на чіткому уявленні про те, що праця у сфері управління невіддільний від інформації, оскільки він завжди пов'язаний з її добуванням, переробкою, передачею та використанням. У процесі розробки та прийняття управлінського рішення виникає об'єктивна необхідність упорядкування та формалізації використання інформації.

Норми витрати повинні:

- 1) розроблятися за встановленою номенклатурою продукції та видами робіт на єдиній методичній основі;
- 2) періодично переглядатися й удосконалюватися;
- 3) враховувати досягнення НТП в період впровадження норми;
- 4) сприяти максимальній мобілізації внутрішніх резервів по економії ресурсів при дотриманні вимог до якості продукції і соціальних нормативів.

Норми витрати сировини і матеріалів у виробництві класифікуються але такими основними ознаками:

- ступеня агрегації - індивідуальні (на один виріб) і групові (вид ресурсу на однорідну групу випускається);
- ступеня укрупнення номенклатури сировини і матеріалів - специфіковані (по конкретних розмірах оборотних коштів на всю програму підприємства) і зведені (по групах елементів, без деталізації);
- періоду дії - перспективні і поточні.

У нормах витрати на виробництво продукції враховуються корисний витрата елемента оборотних коштів, а також технологічно неминучі втрати і відходи. У норму не включаються відходи і втрати, викликані відступом:

- від встановлених регламентів, рецептур, технології, а також викликані неполадками в організації виробництва і постачання;
- від передбаченого документацією сортаменту, вимог стандартів і технічних умов (ТУ) за якістю елемента оборотних коштів;
- витрати елемента оборотних коштів, пов'язаного з браком продукції.

Розрізняють такі методи розробки норм:

- 1) розрахунково-аналітичний;
- 2) досвідчений;
- 3) звітно-статистичний;
- 4) економіко-математичні.

Поведінковий підхід в управлінні – образ дій керівників, що спирається на вивчення типової поведінки підлеглих [40].

Метою поведінкового підходу є надання допомоги працівнику в усвідомленні своїх власних можливостей, творчих здібностей на основі застосування концепцій поведінкових наук до побудови та управління фірмою.

У реалізації даного підходу пріоритети спрямовані на мотивацію праці.

Мотивація – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення цілей фірми і особистих цілей. В основі мотивації лежать потреби.

Діловий підхід є найбільш комплексним і складним, оскільки у кожного своє розуміння цього підходу, пов'язане з індивідуальним характером виховання та освіти. Повнота і глибина практичного застосування ділового підходу при розробці управлінського рішення визначається об'єктивними (для особи, що приймає або виконує рішення) і суб'єктивними факторами.

Оскільки діловий підхід до вирішення будь-яких проблем застосовують тільки люди або група людей, то повнота і глибина його застосування (дотримання) визначатиметься зовнішнім середовищем і людиною (групою).

До об'єктивних чинників, визначальним повноту і глибину застосування ділового підходу, відносяться:

- конкурентоспроможність зовнішнього середовища (для регіону це країна; для організації - країна, регіон і галузь; для спеціаліста - організація, система освіти тощо);
- сила конкуренції на даному ринку (ринку праці, товарів, технологій і т.д.);
- якість систем управління на всіх рівнях ієрархії;
- якість інформаційних зв'язків (через Інтернет і т.д.) організації або фізичної особи з постачальниками і споживачами;
- якість правового та методичного забезпечення процесу розробки та реалізації управлінського рішення;
- система обліку, контролю і мотивації якісного вирішення;
- система цінностей, організаційна культура і місія організації та ін.

Припустимо, що фахівець і виконавець не можуть впливати на перелічені фактори, тому вони віднесені до об'єктивних чинників. Керівник організації

може впливати на деякі перераховані чинники. У цілому якість перерахованих чинників визначається державою.

До суб'єктивних чинників, визначальним повноту і глибину застосування ділового підходу до управління, відносять:

- рівень культури та національні традиції;
- системність і логічність мислення людини;
- ділові якості працівника;
- рівень автоматизації інформаційного забезпечення та організації управління;
- систему мотивації і відповідальності;
- темперамент людини (для керівника, що приймає людину на роботу, це суб'єктивний фактор, а для самої конкретної людини - об'єктивний);
- характер людини;
- здібності людини;
- цілеспрямованість особистості;
- емоційність людини та ін.

Діловий підхід – це дуже широке поняття, що визначає якість, ефективність та перспективність діяльності людини, його культуру, професіоналізм, обов'язковість і інші особливості.

Згідно із законами вихідних даних Г. Спенсера кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Компетентний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Але тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації.

Управлінські рішення, як правило, приймаються за умов високої невизначеності, дефіциту інформації, тому суб'єкт управління не завжди може об'єктивно встановити критерії оцінювання та пріоритети їх важливості. З огляду на це на практиці часто використовують моделі, які дають змогу приймати не оптимальні, а задовільні рішення. Така спрощена модель описує найважливіші характеристики проблеми, використовуючи обмежену кількість

критеріїв. Перевага зазвичай надається тому рішенняу, яке вже суб'єктам управління відоме і дало прийнятні результати [40].

Перш ніж розглянути широко використовувані сучасними організаціями моделі необхідно описати три базових типи моделей:

- фізична модель (представляє те, що досліджується, за допомогою збільшеного чи зменшеного опису чи об'єкта системи. Відмінна характеристика фізичної моделі полягає в тому, що в деякому змісті вона виглядає як модельна цілісність. Приклад: креслення заводу, його зменшена фактична модель, така фізична модель спрощує візуальне сприйняття і допомагає установити, чи зможе конкретне устаткування фізично розміститися в межах відведеного для нього місця, а також розв'язати сполучених проблем. Автомобільні й авіаційні підприємства завжди виготовляють фізичні зменшені копії нових засобів пересування, щоб перевірити визначені характеристики. Будучи точною копією, модель повинна поводитися аналогічно розроблювальному автомобілю чи літаку, але при цьому коштує вона багато менше дійсної);

- аналогова модель (представляє досліджуваний об'єкт аналогом, що поводить як реальний об'єкт, але не виглядає як такий. Приклад аналогової моделі – організаційна схема. Побудовуючи її, керівництво в стані уявити собі ланцюг проходження команд і формальну залежність між індивідами і діяльністю. Така аналогова модель явно більш простий і ефективний спосіб сприйняття і прояву складних взаємозв'язків структури великої організації, чим, скажемо, складання переліку взаємозв'язку всіх працівників);

- математична модель (у цій моделі використовуються символи для опису чи властивостей характеристик чи об'єкта події).

Побудова моделі є процесом. Основні етапи цього процесу – постановка задачі, побудова, перевірка на вірогідність, застосування і відновлення моделі.

Постановка задачі. Перший і найбільш важливий етап побудови моделі, здатний забезпечити правильне рішення управлінської проблеми, складається в постановці задачі.

Правильне використання чи математики комп'ютера не принесе ніякої користі, якщо сама проблема не буде точно діагностована. Правильна постановка задачі важливіше навіть, чим її рішення.

Для перебування прийняттого чи оптимального рішення задачі потрібно знати, з чого вона складається. Мільйони доларів витрачаються щорічно на пошуки елегантних і глибокодумних відповідей на невірні поставлені питання. Далі, з того, що керівник обізнаний про наявність проблеми, зовсім не впливає на факт ідентифікації реальної проблеми. Керівник зобов'язаний уміти відрізнати симптоми від причин.

Побудова моделі. Після правильної постановки задачі наступним етапом процесу передбачена побудова моделі. Розроблювач повинний визначити головну мету моделі, які вихідні чи нормативи інформацію передбачається одержати, використовуючи модель, щоб допомогти керівництву вирішити проблему, що стоїть перед ним. Також необхідно визначити яка інформація потрібна для побудови моделі, що задовольняє ці цілі і видає на виході потрібні зведення [40].

Тому необхідно свідомо встановлювати однозначні пріоритети. Послідовно і систематично виконувати завдання, які враховуються в плані, у відповідності до їх черговості.

### 1.3 Аналіз нормативно-правової бази прийняття управлінських рішень

Нормативно-правову базу при формуванні управлінських рішень, умовно поділяють на зовнішню, яка створюється формально за межами підприємства (Конституція України, укази та розпорядження Президента України, закони та постанови Верховної Ради України, розпорядження та постанови Кабінету Міністрів України), та внутрішню, тобто відомчу нормативно-правову базу, якій належить вагоме місце.



Коротко кажучи, нормативно-правова база являє собою правову форму управлінської діяльності яка здійснюється суворо у межах їх компетенції, на основі і на виконання законів та підзаконних актів.

Її основне призначення полягає у створенні правової основи управління, тобто правових норм, які встановлюють, змінюють або відміняють правові відносини, що визначають зміст форм управлінської діяльності й надають їм загальнообов'язкової сили.

В період реформ зростає потреба в забезпеченні суспільних процесів нормативно-правовими актами, вдосконаленні технології нормотворчості на всіх етапах з метою прискорення розробки таких актів.

Для цього необхідно оволодіти сучасною методологією, певними підходами і методами при формуванні і оновленні нормативно-правових баз в даних видах діяльності [73].

Таким чином, доцільно показати процедуру формування нормативно-правової бази яка містить такі етапи:

- аналіз поточних проблем та ситуацій правового, економічного, соціального характеру в межах, регіону, галузі, окремої території, які блокують розвиток даної сфери діяльності;
- аналіз діючої нормативно-правової бази та її вдосконалення та розвиток;
- співставлення чинних вітчизняних нормативно-правових баз із зарубіжними нормативно-правовими базами для врахування світового досвіду формування управлінських рішень;
- оновлення та формування нормативно-правової бази з використанням необхідних інструментів правового регулювання у даній сфері діяльності;
- розробка та впровадження механізмів реалізації нормативно-правової бази. Після етапів проведення даних видів аналізу результати узагальнюються і йде процес розробки пропозицій щодо оновлення і створення нових нормативно-правових баз. Загальна схема аналізу та синтезу нормативно-правових баз наведена на рисунку 1.3.

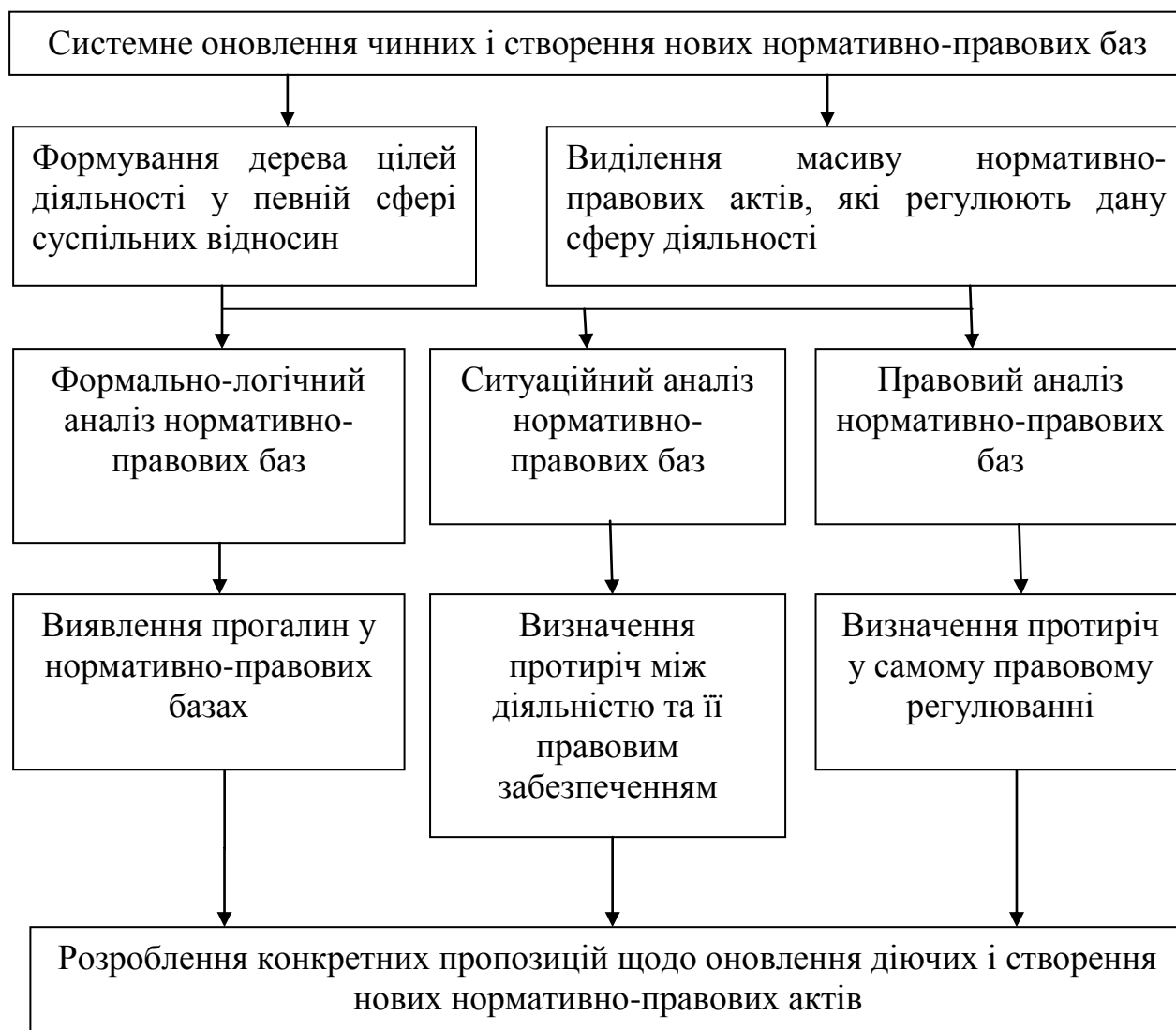


Рисунок 1.3 – Загальна схема аналізу та синтезу нормативно-правових баз [73]

Підставами для створення нормативних актів на підприємстві являються:

1. Рішення керівництва, припис вищого органу;
2. План роботи департаменту; рішення колегії;
3. Потреба у створенні спільних чи внутрішньо-системних нормативних актів.

Планування нормативно-правової бази забезпечується завдяки прогнозам, планам і програмам державного управління, економіки, внутрішньої і зовнішньої політики охорони здоров'я та довкілля тощо [73].

До основних загальних вимог складання локальних нормативних актів належать такі:

- локальний нормативний акт приймається роботодавцем одноосібно чи з урахуванням твердження представницького органу працівників у випадках, установлених КЗпП;
- норми локальних нормативних актів не повинні погіршувати становище працівників порівняно з установленим трудовим законодавством й іншими актами, що містять норми трудового права, колективним договором, угодами;
- локальні нормативні акти повинні бути доведені до відома працівника під підпис;
- локальні нормативні акти мають обов'язковий характер [37].

Рішення можуть приймати:

- інтуїтивно (з відчуттям того, що саме воно є правильним);
- на основі суб'єктивних суджень, зумовлених знаннями та накопиченим досвідом (спираючись на здоровий глузд, людина обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому);
- на основі раціонального способу вирішення проблеми, в основі якого глибокий аналіз причин, що зумовили проблему, і логічні міркування щодо можливих способів її розв'язання. Цей спосіб найчастіше застосовують для вирішення складних і нестандартних проблем; потребує креативного мислення і застосування різноманітних засобів активізації творчого пошуку.

Юридична наука розглядає прийняття управлінських рішень як процес виконавчо-розпорядчої діяльності, спрямований на встановлення правил поведінки органів, організацій, посадових осіб і громадян. В її межах аналізують зміст механізму управління, рішення розглядають в просторі й часі, у всіх його взаємозалежностях, встановлюють норми, які надають рух силам, спрямованим на реалізацію рішень.

Проте юриспруденція зовсім не приділяє уваги таким моментам організації процесу, як формування цілей та їх узгодження між собою, збір і обробка інформації, механізм вибору одного з варіантів із великої кількості альтернатив, проблема оптимальності рішення, що приймається. Все це може бути представлено як інформаційні процеси. Поєднання юридичних та формально-

аналітичних уявлень дає змогу забезпечити як правову, так й інформативну обґрунтованість державних актів [18].

Прийняття нормативно-правових актів починається з того, що ініціатори узгоджують проект з відповідними органами влади, установами та організаціями і проходять етапи від синтезування проблемної ситуації до виявлення альтернатив. Потім відбуваються їх попередня оцінка, прогнозування наслідків реалізації та вибір оптимальної, з погляду розробників, альтернативи.

Таким чином приймається попереднє рішення, яке у вигляді проекту нормативно-правового акта подається на розгляд апарату центрального органу влади. Іноді трапляється, що над вирішенням однієї і тієї ж проблеми працюють кілька ініціативних груп. У такому разі розглядається більше одного проекту. На етапі розгляду апаратом (або у профільному комітеті Верховної Ради України) знову визначаються критерії рішення, їх пріоритети та обмеження. Після створення нової системи критеріїв повторно здійснюються оцінка запропонованих альтернатив, прогнозування наслідків втілення їх у життя і відповідне коригування проекту.

Після цього проект (або проекти) через певний час розглядається на засіданні центрального органу влади, на якому відбувається остаточний вибір альтернативи. В разі доопрацювань і повторних розглядів процес прийняття рішення може повторюватися декілька разів.

Характерною особливістю законодавчої процедури є те, що в ній реалізується циклічний алгоритм, починаючи від розгляду проекту нормативно-правового акта до його затвердження. Нагадаємо, що у Верховній Раді передбачено три читання проекту.

На першому етапі проект розглядається концептуально, на другому – постатейно, на третьому – редакційно і гармонізаційно (відбувається узгодження з чинною нормативно-правовою базою). За такого процесу розгляду і прийняття проекту не є винятком певне «за циклювання». Це

відбувається у разі, якщо проект і не схвалюється, і не відхиляється, а постійно віддається на доопрацювання [40].

Тому, щоб в нормативно-правових актах адекватно відображати процеси, які відбуваються в державі, потрібно постійно вивчати, з'ясовувати та аналізувати реальні умови та обставини, що склалися в конкретному середовищі та вдало використовувати об'єктивні закономірності, які спрямовують ці процеси.

Немає сумніву, що питанням ефективного прийняття управлінського рішення займаються багато вчених, функції, етапи, властивості таких рішень з кожним днем все розширюється, отже, це питання є актуальне як для підприємств так і для всього світу. Щоправда, з боку держави це питання вивчається та регулюється мало і потребує розвитку.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «БАКАЙ»

### 2.1 Характеристика діяльності фермерського господарства «Бакай»

Фермерське господарство «Бакай» Козельщинського району Полтавської області успішно працює на українському ринку з 2005 року, займається вирощуванням переробкою та реалізацією зернових культур, насіння олійних культур, оскільки ця галузь є менш збитковою та менш затратною, на відміну від галузі тваринництва.

Господарство створено з метою задоволення попиту населення в рослинницькій продукції, для максимального задоволення соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу господарства, зниження енерговитрат у галузі закритого ґрунту, селекції насінництва та рослинництва підприємства і отримання на цій основі прибутку.

Фермерські господарства відіграють важливі соціальні функції у селі. Адже вони забезпечують сільське населення робочими місцями та сприяють розвитку соціальної інфраструктури [72].

Згідно зі ст. 1 Закону України «Про фермерське господарство» фермерське господарство є формою підприємницької діяльності громадян зі створенням юридичної особи, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, займатися її переробкою та реалізацією з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм для ведення фермерського господарства, відповідно до закону [1].

Господарство є агропромисловим підприємством з високим рівнем господарської спеціалізації виробництва. Організаційна структура фермерського господарства «Бакай» має деякі переваги: вона економічна, оскільки в ній мінімальна кількість ієрархічних рівнів управління; дає змогу

встановити тісний зв'язок між керівниками середньої ланки і керівником підприємства.

Організаційно-виробнича структура господарства проста, що свідчить про нескладну ієрархію підприємства. На чолі стоять головні спеціалісти, відповідно: головний бухгалтер, головний агроном та головний інженер. На підприємстві є відділ кадрів, склади, на яких зберігаються відповідно продукція, та товарно-матеріальні цінності. З цього можна сформувати схему організаційно-виробничої структури підприємства (рис. 2.1)

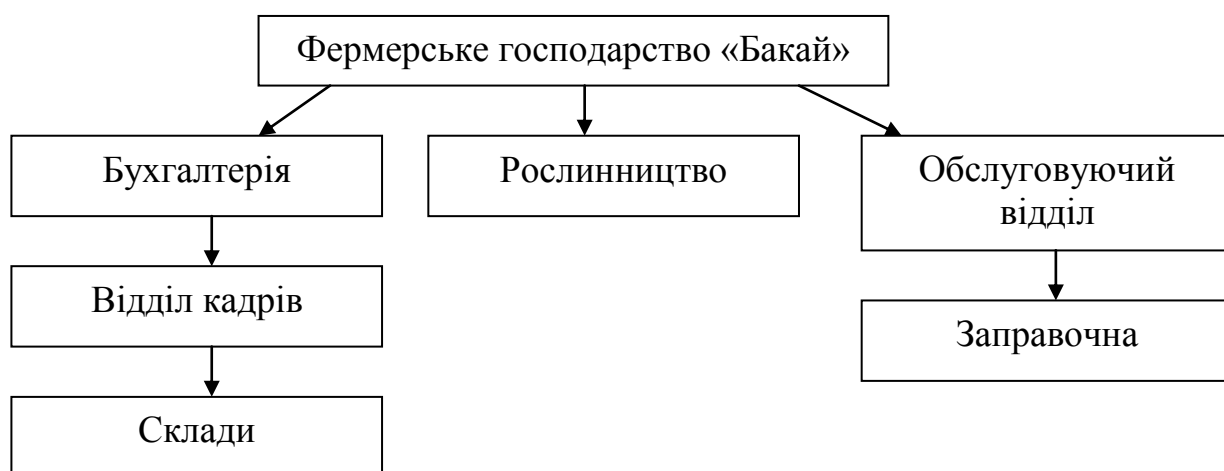


Рисунок 2.1 – Організаційно-виробнича структура фермерського господарства «Бакай» (складено автором, за матеріалами підприємства)

В цілому організаційна та управлінська структури господарства повністю відповідають обраному напрямку виробництва та забезпечують нормальний виробничий процес. Основними напрямками діяльності підприємства є виробництво, заготівля та реалізація сільськогосподарської продукції рослинництва, продукції промислової переробки та місцевих промислів.

Фермерське господарство «Бакай», відповідно до закону «Про підприємства в Україні», є формою підприємницької діяльності громадян із створенням юридичної особи, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію займатися її переробкою та реалізацією з метою отримання прибутку, на земельних ділянках, наданих їм для ведення господарства.

Які і інші підприємства, фермерське господарство має статут ( додаток А), власне найменування штамп та печатку що засвідчує його статус юридичної особи.

Фермерство як вид підприємницької діяльності ґрунтується на таких принципах:

- добровільність створення господарств;
- самостійне формування програми діяльності, вільний вибір її видів, партнерів та форм взаємовідносин з ними;
- право вільного найму працівників;
- забезпечення та надійний захист права власності фермера на землю, засоби виробництва, вироблену продукцію;
- вільне розпорядження доходом після внесення платежів, передбачених законом;
- самостійне встановлення цін на вироблену продукцію відповідно до законодавства.

Згідно зі ст. 15 Закону України «Про фермерське господарство» фермерські господарства, у власності яких є земельні ділянки, надані їм для ведення фермерського господарства відповідно до закону, зобов'язані:

- забезпечувати використання земельних ділянок за їх цільовим призначенням;
- додержуватися вимог законодавства про охорону довкілля;
- сплачувати податки та збори;
- не порушувати прав власників суміжних земельних ділянок та землекористувачів;
- не допускати зниження родючості ґрунтів та зберігати інші корисні властивості землі;
- надавати відповідним органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування дані про стан і використання земель та інших природних ресурсів;



- дотримуватися санітарних, екологічних та інших вимог щодо якості продукції;
- дотримуватися правил добросусідства та встановлених обмежень у використанні земель і земельних сервітутів;
- зберігати геодезичні знаки, протиерозійні споруди, мережі зрошувальних і осушувальних систем [1].

Членами фермерського господарства «Бакай» є подружжя, так як, відповідно до ст. 3 закону «Про фермерське господарство» членами фермерського господарства можуть бути подружжя, їх батьки, діти, які досягли 14-річного віку, інші члени сім'ї, родичі, які об'єдналися для спільного ведення фермерського господарства, визнають і дотримуються положень установчого документа фермерського господарства. Членами фермерського господарства не можуть бути особи, які працюють у ньому за трудовим договором (контрактом).

Фермерське господарство може бути створено однією особою. Головою фермерського господарства є його засновник або особа, яка є його правонаступником.

Фермерське господарство в системі народногосподарського комплексу є рівноправною формою ведення господарства поряд з державними, колективними, орендними та іншими підприємствами і організаціями, господарськими товариствами [1].

Землі фермерського господарства «Бакай» складаються із:

- а) земельні ділянки, що належить на праві власності фермерському господарству як юридичній особі;
- б) земельних ділянок, що належать громадянам - членам фермерського господарства на праві приватної власності;
- в) земельні ділянки, що використовується фермерським господарством на умовах оренди.

Фермерське господарство «Бакай» є малоприбутковим, тому всю техніку орендує, а закупляючи сировину для посіву, намагається заощадити кошти.

Купуючи елітні сорти пшениці, господарство після збирання урожаю частину зерна залишає у себе, на спеціалізованих складах, до наступної сівби, таким чином економлячи кошти, на інші необхідні витрати.

Господарство є невеликим, та має тенденцію до збитковості, тому закупівля спеціалізованого обладнання, меліоративної техніки та запчастин майже не відбувається. Розглянути показники розміру господарства, що свідчать про рівень концентрації виробництва можна в додатку Б.

Господарство має декілька напрямів реалізації виробленої продукції. Так, зернові культури реалізуються пайовикам в рахунок орендної плати за землю та майнових паїв, іншу частину зернових разом з технічними культурами господарство реалізує за іншими напрямками у тому числі і на продаж.

Фермерське господарство веде бухгалтерський облік результатів своєї роботи і подає відповідним органам фінансову звітність, статистичну інформацію та інші дані, встановлені законодавством України.

Фермерське господарство «Бакай» дотримується встановлених відповідно до законодавства екологічних, ветеринарно-санітарних правил і норм щодо якості виробленої продукції та інших вимог.

Підприємство діє на умовах самоокупності. Всі витрати господарство покриває за рахунок власних доходів та інших джерел, не заборонених законодавством.

У власності фермерського господарства перебувають земельні ділянки, житлові будинки, господарські будівлі, засоби виробництва, автомобілі та технічне оснащення, яке необхідне для ведення товарного сільськогосподарського виробництва.

За твердженням Міністерства аграрної політики України, розвиток фермерських господарств в Україні стримується обтяжливими регуляторними та бюрократичними перепонами, несприятливим діловим середовищем, нижчою конкурентоспроможністю індивідуального виробництва у порівнянні з корпоративним сектором, адже останній має кращий доступ до ринкових

ресурсів, каналів збуту, підтримки, а також вплив на аграрну політику в країні [26, с. 6-8].

Кількість підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність по різних областях України за 2016-2018 рр. можна розглянути в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Кількість підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність по різних областях України [58, с. 172]

|              | Всього |       |       | Фермерські господарства |       |       |
|--------------|--------|-------|-------|-------------------------|-------|-------|
|              | 2016   | 2017  | 2018  | 2016                    | 2017  | 2018  |
| Україна      | 47697  | 45558 | 49208 | 33682                   | 34137 | 33164 |
| Вінницька    | 2668   | 2593  | 2739  | 1894                    | 1925  | 1893  |
| Волинська    | 909    | 848   | 955   | 600                     | 600   | 580   |
| Житомирська  | 1103   | 1084  | 1219  | 586                     | 608   | 580   |
| Закарпатська | 1084   | 1029  | 1065  | 939                     | 927   | 883   |
| Запорізька   | 2790   | 2700  | 2798  | 2046                    | 2048  | 2005  |
| Київська     | 2212   | 1966  | 2479  | 1221                    | 1236  | 1226  |
| Львівська    | 1209   | 1186  | 1387  | 788                     | 813   | 792   |
| Миколаївська | 4040   | 3970  | 4008  | 3373                    | 3389  | 3252  |
| Одеська      | 5107   | 4813  | 4784  | 3966                    | 4001  | 3650  |
| Полтавська   | 2443   | 2453  | 2670  | 1804                    | 1858  | 1903  |
| Рівненська   | 629    | 554   | 668   | 371                     | 373   | 356   |
| Сумська      | 1089   | 1061  | 1152  | 639                     | 649   | 652   |
| Харківська   | 1967   | 1928  | 2116  | 1211                    | 1259  | 1256  |
| Херсонська   | 2644   | 2560  | 2606  | 2047                    | 2070  | 1934  |
| Черкаська    | 2000   | 1904  | 2131  | 1274                    | 1306  | 1294  |

Вважається, що розвиток фермерства стримується мораторієм на купівлю-продаж земельних ділянок сільськогосподарського призначення, виробники сільськогосподарської продукції здійснюють свою діяльність переважно на орендованих землях [26, с. 17]. Площі сільськогосподарських угідь та ріллі за регіонами за 2015-2017 рр. можна розглянути на таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Площі сільськогосподарських угідь та ріллі за регіонами [58, с. 66]

|                   | Сільськогосподарські угіддя |                |                | З них рілля    |                |                |
|-------------------|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                   | 2015                        | 2016           | 2017           | 2015           | 2016           | 2017           |
| <b>Україна</b>    | <b>41507,9</b>              | <b>41504,9</b> | <b>41489,3</b> | <b>32541,3</b> | <b>32543,4</b> | <b>32544,3</b> |
| Вінницька         | 2014,2                      | 2014,2         | 2014,2         | 1725,5         | 1725,5         | 1725,5         |
| Волинська         | 1047,6                      | 1047,6         | 1047,5         | 672,6          | 672,4          | 672,3          |
| Дніпропетровська  | 2513,0                      | 2512,1         | 2511,5         | 2127,4         | 2127,3         | 2126,8         |
| Житомирська       | 1510,1                      | 1510,2         | 1510,0         | 1112,7         | 1113,7         | 1113,8         |
| Закарпатська      | 451,0                       | 451,5          | 451,3          | 200,2          | 200,6          | 200,4          |
| Запорізька        | 2241,7                      | 2241,7         | 2238,6         | 1903,6         | 1903,6         | 1902,2         |
| Івано-Франківська | 630,5                       | 630,5          | 629,9          | 397,2          | 397,2          | 397,1          |
| Київська          | 1664,2                      | 1658,8         | 1651,5         | 1355,5         | 1353,7         | 1351,5         |
| Львівська         | 1261,5                      | 1261,2         | 1260,8         | 794,1          | 793,8          | 793,4          |
| Миколаївська      | 2006,0                      | 2006,0         | 2005,8         | 1699,2         | 1699,5         | 1699,7         |
| Одеська           | 2591,8                      | 2591,7         | 2591,6         | 2075,5         | 2075,4         | 2075,3         |
| Полтавська        | 2165,5                      | 2165,5         | 2164,2         | 1774,7         | 1774,7         | 1774,3         |
| Сумська           | 1698,0                      | 1697,5         | 1697,5         | 1226,3         | 1226,4         | 1226,8         |
| Тернопільська     | 1046,2                      | 1046,1         | 1045,8         | 856,4          | 856,6          | 856,9          |
| Харківська        | 2411,5                      | 2411,3         | 2411,3         | 1933,2         | 1932,9         | 1932,9         |
| Херсонська        | 1969,4                      | 1969,4         | 1969,3         | 1777,9         | 1777,9         | 1778,7         |
| Черкаська         | 1451,0                      | 1451,0         | 1451,0         | 1272,0         | 1272,0         | 1272,0         |
| Чернівецька       | 469,7                       | 468,7          | 469,7          | 330,8          | 328,0          | 330,8          |
| Чернігівська      | 2067,5                      | 2067,6         | 2067,6         | 1419,2         | 1421,0         | 1422,3         |

До речі, світовий досвід, де оренда землі є ваговою складовою земельного ринку, показує неоднозначність такого твердження. Так, у Бельгії, Франції, Німеччині орендується понад 60 % сільськогосподарських земель, у країнах Європейського Союзу цей показник досягає 40 %, у Канаді – 30%, а у США лише 30 % землі перебуває у власності фермерів [30].

Водночас значний вплив на ефективність використання земельних ресурсів мають не земельно-орендні відносини самі по собі, а раціональна побудови системи оренди земель сільськогосподарського призначення [8, с 54], умови

ведення агробізнесу та наявність певних пільг для виробників, ефективно залучення інвестицій [15, с 57].

Фермерські господарства в Україні належать до малого бізнесу, вони мають великі розміри земель в користуванні та багато працівників. Тому фермерські господарства мають можливість постійно вдосконалювати технологію та збільшувати асортимент виробництва і, відповідно, ефективніше вести своє виробництво.

Отже, немає сумніву, що сільське господарство, а точніше кажучи фермерські господарства відіграють велику роль в розвитку України, яка не відстає від Європейських країн, Канади та США. Хоча фермерське господарство «Бакай» є невеликим, та все ж намагається розвиватися та допомагати розвитку сільськогосподарської діяльності.

## 2.2 Аналіз процесу прийняття рішень на підприємстві фермерського господарства «Бакай»

Фермерські господарства сьогодні є однією з поширених форм ведення підприємницької діяльності у сільському господарстві, особливо в Україні.

Управлінські здібності багато в чому виступають головним чинником, що забезпечує кінцеві результати діяльності фермера та його господарства. Ці здібності виступають у вигляді прийнятих рішень щодо організації сільськогосподарського виробництва та управління ним.

Ефективність управлінських та організаційних впливів формується на стадії попереднього прийняття рішень за цілим комплексом взаємопов'язаних питань. До них слід віднести питання про такі аспекти:

1) основна виробнича спрямованість господарської діяльності підприємства, тобто якими є передбачувані обсяги виробленої рослинницької та тваринницької продукції;

2) кількісні параметри економічних факторів виробництва, необхідних для отримання намічених обсягів виробництва відповідної сільськогосподарської продукції; іншими словами, скільки необхідно задіяти площ сільськогосподарських угідь, матеріально-технічних засобів, трудових ресурсів, фінансових коштів тощо;

3) форма організації праці, яка буде переважно домінувати під час виконання виробничих процесів; ступінь використання позикових коштів, орендних відносин;

4) система економічних відносин з постачальниками, заготівельниками, переробниками виробленої сільськогосподарської продукції;

5) схема реалізації сільськогосподарської продукції.

Відсутність жорстких часових рамок, протягом яких прибуток від ведення фермерського господарства повинен бути максимізований. Все залежить від планів як короткострокового, так і середньо- та довгострокового планування.

Багатоплановість питань, що стоять перед фермером, вимагає від нього володіння певними навичками.

Від рівня оволодіння навичками прийняття рішень організаційно-економічного та управлінського плану значною мірою залежать фінансові результати діяльності фермерського господарства.

Сам хід ведення господарської діяльності в рамках аграрної ферми з низки причин як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру передбачає виявлення та вирішення певних проблем. Тут під проблемою розуміється розбіжність між заявленою метою та наявним комплексом ресурсів, необхідних для її досягнення.

Низька врожайність сільськогосподарських культур, незадовільна технологічна забезпеченість – всі ці та багато інших чинників ставлять під зрив виконання сформульованих фермером виробничо-господарських, фінансових планів.

Вибір альтернативного варіанта під час отримання всієї необхідної інформації – важливий етап управління фермерським господарством.

Порівняльний аналіз наявної інформації дає змогу об'єктивно підійти до вирішення та подолання проблем, що виникають.

Однією з проблем, з якою стикається керівник, є отримання всієї необхідної інформації, що дає змогу правильно зорієнтуватися в процесі взаємодії з фізичними, технічними, біологічними та іншими об'єктами.

Водночас економічна практика свідчить про те, що, приймаючи рішення, керівник не обов'язково має бути фахівцем у сфері механізації виробничих процесів, захисту рослин, селекції та насінництві сільськогосподарських культур тощо. Слід лише володіти навичками пошуку та отримання інформації від компетентних джерел.

Важливим джерелом інформації є різні служби з надання агрохімічної, ветеринарної, насінницької допомоги. Вони аж ніяк не виступають благодійними організаціями, але платежі за надані послуги інформаційного характеру з надлишком окупаються підвищенням рівня врожайності сільськогосподарських культур [42].

Аграрне виробництво тісно пов'язане із соціологією, екологією, економікою, психологією, правознавством тощо. Тому керівник фермерського господарства має добре орієнтуватися в джерелах, з яких він може черпати всю необхідну йому інформацію. Вони повинні бути достовірними, перевіреними та безпечними. Без наявності таких можливостей різко затягується час прийняття управлінських рішень, знижується рівень їх обґрунтованості.

В аграрному виробництві те чи інше рішення може мати різні наслідки, як позитивні так і негативні.

Якщо ризик незначний, то прийнято вважати, що доцільно дати можливість ризикам того чи іншого рішення проявитись максимально. Інакше слід діяти більш оперативним та рішучим чином.

Наприклад, зволікання з проведенням технологічної операції з оброблення гербіцидами посівів сільськогосподарських культур може привести до значного недобору врожаю.

Отже, тоді очікуваний збиток не порівняний з витратами на придбання відповідних хімічних препаратів. Приблизно така ж ситуація складається під час збирання врожаю, коли кожен день затримки веде до істотних втрат. В цьому проявляється рівень ризику прийнятих керівником рішень.

Управлінські рішення є результатом складання суто індивідуальних уявлень про сутність розглянутого процесу. Вони одночасно базуються на аналізі великого масиву емпіричних даних.

З метою оптимізації цього процесу необхідно мати відповідну кваліфікацію та досвід професійної діяльності. Тут знаходять своє найширше використання два підходи до пізнання, а саме дедукція та індукція. Відповідне поєднання цих прийомів стає одним з ключових чинників прийняття зваженого управлінського рішення.

Складність ведення сільськогосподарського виробництва не дає змогу врахувати всю сукупність факторів, що визначають підсумкові результати їх діяльності. Тоді керуючий розробляє сценарій стосовно невизначених ситуацій, що характеризуються високими ризиками.

Такий підхід до стратегічного управління дає змогу керуючому з високою часткою вірогідності передбачити можливий несприятливий розвиток подій і здійснити відповідні попереджувальні дії організаційно-економічного плану. Безумовно, основним завданням фермера є забезпечення беззбиткової роботи підприємства [42].

Успішне управління аграрним підприємством може відбуватись лише за умови отримання інформації, яка необхідна для аналізу стану, прийняття рішень та контролю за виконанням. Відсутність інформації примушує керівників аграрних підприємств спиратися на інтуїцію, збільшуючи ризик прийняття неправильного рішення.

Контроль є фундаментальним елементом, який відображає зворотній зв'язок, за допомогою якого можна отримати потрібну інформацію щодо виконання прийнятих рішень.



Головною особливістю контролю є те, що незалежно від статусу кожен керівник повинен здійснювати контроль як за витратами, так і за діяльністю аграрного підприємства.

Ефективний контроль відображає пріоритети аграрного підприємства, тобто він є стратегічного характеру. Кінцева мета функції контролю полягає в успішному вирішенні поставлених завдань, а не лише у зборі інформації.

Контроль має бути гнучким, щоб адекватно та швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та досить жорстким, щоб забезпечувати стабільність аграрного підприємства.

До складу основних позитивних рис системи управління витратами аграрних підприємств відносяться: виявлення можливостей скорочення виробничих витрат і створення сприятливих організаційно-економічних умов для економії усіх видів ресурсів [42].

Основними принципами та сильними сторонами організації та ефективної діяльності фермерських господарств є добровільність створення господарства, самостійне формування програми діяльності, вільний вибір видів, самостійний вибір форм землекористування, право вільного найму працівників, забезпечення та надійних захист права власності фермера на землю, засоби виробництва, вироблену продукцію, повна економічна і юридична відповідальність за результати господарської діяльності, вільне розпорядження доходом на свій розсуд, самостійність у визначенні цін на вироблену продукцію, виконані роботи, надані послуги та самостійність у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, керівник повинен адекватно приймати рішення, мотивувати підлеглих, правильно роз приділяти обов'язки, вчасно приймати рішення, оплачувати оренду землі та заробітну плату, тільки таким чином підприємство буде давати позитивні наслідки [48].

Найбільш цілісне і наочне уявлення про процес прийняття рішень дасть схема, що відображає його основні стадії і порядок їх проходження (рис. 2.2).

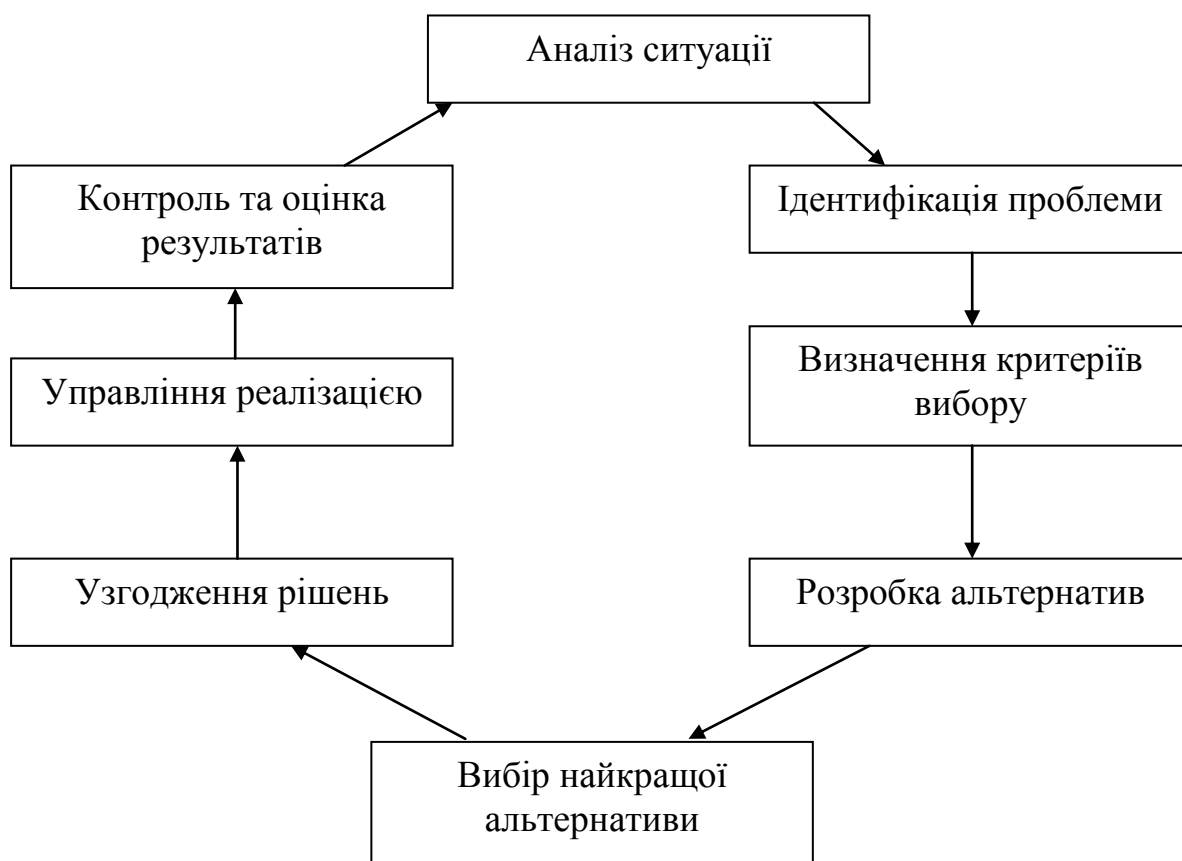


Рисунок 2.2 – Процес прийняття управлінських рішень [51]

Представлена схема – це ідеалізована модель, так як реальні процеси прийняття рішень внаслідок різноманітності організацій, ситуацій і проблем, що потребують вирішення, як правило, від неї відрізняються, тобто фактично структура процесу прийняття рішень багато в чому визначається ситуацією і розв'язуваною проблемою [51].

1. Аналіз ситуації. Аналіз управлінської ситуації вимагає збору та обробки інформації. Цей етап виконує функцію сприйняття організацією зовнішнього і внутрішнього середовища.

Дані про стан основних факторів зовнішнього середовища і стан справ в організації надходять до керівника і фахівцям, які класифікують, аналізують інформацію і порівнюють реальні значення контрольованих параметрів із запланованими або прогнозованими, що, в свою чергу, дозволяє їм виявити проблеми, які слід вирішувати.

2. Ідентифікації проблеми. Перший крок на шляху вирішення проблеми - визначення або діагноз, повний і правильний. Кажуть, що правильно сформулювати проблему - значить наполовину вирішити її. Існує два погляди на сутність проблеми.

Згідно одному з них проблемою вважається ситуація, коли поставлені цілі не досягнуті чи існує відхилення від заданого рівня, наприклад, майстер може встановити, що продуктивність праці або якість виробів на його ділянці нижче норми.

Згідно з іншим як проблему можна розглядати також потенційну можливість підвищення ефективності.

Поєднуючи обидва ці підходу, будемо розуміти під проблемою розбіжність між бажаним і реальним станом керованого об'єкта.

3. Визначення критеріїв вибору. Перш ніж розглядати можливі варіанти вирішення проблеми, що виникла, керівникові необхідно визначити показники, за якими буде проводитися порівняння альтернатив і вибір найкращої.

Наприклад, приймаючи рішення про придбання нового обладнання, можна орієнтуватися на критерії ціни, продуктивності, експлуатаційних витрат, ергономічності і т. п., а у разі прийняття рішення про прийом на роботу нового співробітника критеріями вибору серед кандидатів можуть бути освіта, досвід роботи, вік, особисті якості.

4. Розробка альтернатив. Наступний етап - розробка набору альтернативних рішень проблеми.

В ідеалі бажано виявити всі можливі альтернативні шляхи вирішення проблеми, тільки в цьому випадку рішення може бути оптимальним.

Однак на практиці керівник не має (і не може розташовувати такими запасами знань і часу, щоб сформулювати і оцінити кожен можливу альтернативу [51].

5. Вибір альтернативи. Розроблені можливі варіанти вирішення проблеми необхідно оцінити, тобто порівняти переваги і недоліки кожної альтернативи та об'єктивно проаналізувати ймовірні результати їх реалізації.

Для зіставлення варіантів рішення необхідно мати стандарти або критерії, за якими їх можна порівнювати.

Такі критерії вибору були встановлені на третьому етапі. З їх допомогою і проводиться вибір найкращої альтернативи.

6. Узгодження рішення. В сучасних системах управління в результаті розподілу праці склалося становище, при якому готують, розробляють рішення одні працівники організації, приймають або затверджують - інші, а виконують - треті.

Саме організація, а не окремий керівник має реагувати на виникаючі проблеми. І не один керівник, а всі члени організації повинні прагнути до підвищення ефективності її роботи.

Тому в групових процесах прийняття рішень досить суттєву роль відіграє стадія узгодження.

7. Управління реалізацією. Для успішної реалізації рішення насамперед необхідно визначити комплекс робіт і ресурсів та розподілити їх за виконавцями і термінами, тобто передбачити, хто, де, коли і які дії повинен зробити і які для цього необхідні ресурси.

Якщо йдеться про досить великі рішення, це може вимагати розробки програми реалізації рішення.

У ході здійснення цього плану керівник повинен стежити за тим, як виконується рішення, надавати у разі необхідності допомогу і вносити певні корективи.

8. Контроль і оцінка результатів. Навіть після того як рішення остаточно введено в дію, процес прийняття рішень не може вважатися завершеним, так як необхідно ще переконатися, чи виправдовує воно себе.

Для цієї мети і служить етап контролю, що виконує в даному процесі функцію зворотного зв'язку.

На цьому етапі проводяться вимірювання і оцінка наслідків рішення або зіставлення фактичних результатів з тими, які керівник сподівався отримати [51].

Управлінське рішення має бути зрозумілим, виконуваним, надане у формі, яка відповідно спрямовує виконавця, а також таким, що не вимагає надмірних зусиль.

На фермерському господарстві «Бакай» управлінські рішення курівник приймає сам, тому один з головних питань при прийнятті управлінських рішень - питання про відповідальність керівника, яка виникає у разі заподіяння шкоди організації або її елементів зовнішнього середовища.

Відповідальність за результати прийнятого рішення та його виконання (або невиконання) - дуже важливий чинник управлінської діяльності. Для цього необхідно визначити вид відповідальності і ступінь, в якій працівники відповідальні перед іншими людьми або групами як усередині підприємства, так і поза ними.

Під відповідальністю будемо розуміти примушування до дотримання і виконання певних вимог, норм і правил.

Такі вимоги і норми можуть бути вироблені та встановлені:

- державою (законом), і тоді мова йде про юридичну відповідальність;
- керівництвом певної організації - в цьому випадку відповідальність можна визначити як адміністративну;
- цивільним суспільством - відповідальність є соціальною;
- групою людей у процесі міжособистісного спілкування - така відповідальність називається моральною.

Щоб з'ясувати, перед ким відповідальний керівник, необхідно знати, кому і як він підзвітний (таблиця 2.3).

Підзвітність - це спосіб здійснення відповідальності. Підзвітність, визначається видом, методами та процедурами контролю, під яким знаходяться менеджер та його рішення.

Таблиця 2.3 – Види відповідальності та механізм їх контролю [13]

| Вид відповідальності                                | Механізм контролю     |
|-----------------------------------------------------|-----------------------|
| Юридична<br>– кримінальна<br>– цивільна             | Судова система        |
| Адміністративна<br>– дисциплінарна<br>– матеріальна | Ієрархічний контроль  |
| Соціальна                                           | Громадська думка      |
| Моральна                                            | Корпоративна культура |

Юридична відповідальність може мати кримінальний і цивільний характер. Кримінальна відповідальність настає у разі вчинення злочину і полягає в застосуванні до винного державного примусу у вигляді покарання, визначеного вироком суду.

Цивільна відповідальність виникає у разі невиконання або неналежного виконання зобов'язань і полягає у застосуванні до правопорушника встановлених законом або договором заходів впливу, що тягне для нього економічно не вигідні наслідки майнового характеру: компенсація збитків, сплата неустойки (штрафу, пені), відшкодування шкоди.

Основний метод забезпечення юридичної відповідальності – право звернення до суду у зв'язку з рішеннями і діями керівників (посадових осіб).

Адміністративна відповідальність в залежності від виду санкцій може бути:

- дисциплінарної, де формою впливу є зауваження, догана, переведення на нижчу посаду, звільнення;
- матеріальну - обов'язок працівника відшкодувати організації, в якій він працює, майнову шкоду, заподіяну з його вини.

Керівник несе за свої рішення ще й неформальну – моральну відповідальність, тобто необхідність слідувати нормам людських відносин, механізмом реалізації якої є корпоративна культура [13].

Отже, головна мета формується як створення конкурентоспроможної організаційно-економічної моделі фермерського господарства, що дає змогу зробити її процвітаючою.

Формулювання цільової установки діяльності фермерського господарства передбачає дотримання таких рекомендацій:

- 1) конкретизація цільової установки (це означає, що цей процес не припускає двозначності);
- 2) врахування реальної ситуації, що складається на ринку;
- 3) досягнення саме по собі має передбачати необхідність здійснення аж ніяк не абстрактних дій;
- 4) передбачення формулювання низки проміжних цілей;
- 5) передбачення розрахунками величини кінцевої мети їх прикладного виміру;
- 6) наявність питання про гнучкість мети, тобто можливість коригування в разі зміни загальноекономічної та внутрішньогосподарської ситуації;
- 7) оптимальність для кожного господарського циклу.

Наявність короткострокових і довгострокових цілей значною мірою полегшує процес планування й управління. Крім цього, цілі можуть бути додатковими, незалежними та конкуруючими. Залежно від ситуації намічені цілі можуть виступати в різних якостях. Наявність конкуруючих цілей полегшує вибір найбільш важливих та першорядних з них, досягнення яких не може відкладатись на більш пізній термін. Вибір пріоритетних цілей є важливим прикладним управлінським завданням у системі функціонування малого бізнесу на селі [13].

В умовах ринкового господарства план фермерського господарства повинен враховувати елементи ризику і невизначеності.

По-перше, як багатоваріантність умов господарського року, що можуть здійснюватися в перспективному, плановому періоді.

По-друге, необхідність адаптації до змінних умов господарювання вимагають використання визначеної кількості додаткових трудових і фінансових ресурсів і їх розподілу для вирішення таких задач, що могли б згладити різкі перепади підсумків діяльності.

Отже, перераховані вище фактори багато в чому визначають кінцеві результати діяльності малих форм господарювання на селі та перспективи їх подальшого розвитку. Розгляд прийнятих управлінських рішень диференціюється економічною практикою за значимістю, можливістю зворотних дій, наявністю альтернативних варіантів, що загалом дає змогу на підготовчому етапі встановити відповідні пріоритети.

### 2.3 Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай»

Сучасні виклики навколишнього середовища значно впливають на управлінську діяльність фермерського господарства «Бакай».

Безумовно, на процес прийняття управлінських рішень на підприємстві може впливати безліч факторів. Найважливішими з них є:

- ступінь ризику – завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на підприємство.

Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності;

- час, відведений для прийняття рішення – керівник не має можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуючи дефіцит часу;

- політика підприємства – враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення (статус, влада, легкість виконання тощо);



- ступінь підтримки керівника колективом – якщо порозуміння і підтримки інших керівників і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень;

- особисті якості керівника – один з найбільш важливих факторів. До них відносять досвід, професійний рівень, психічні та психологічні особливості, організаторські здібності тощо.

Сутність господарських рішень виявляється в різних, але взаємопов'язаних аспектах. До основних з них відносяться: методологічні, організаційні, економічні, технологічні, соціально-психологічні та правові.

Організаційна сутність відображає стан та перспективи розвитку організаційної та функціональної структури органів управління, розташування та порядок функціонування осіб, які приймають рішення (як органів управління), в системі управління на різних ієрархічних рівнях. Вона включає в себе також визначення шляхів удосконалення організації прийняття рішень та методів дослідження виникаючих при цьому проблем.

Економічна сутність показує дію економічних чинників на ефективність існуючих і розроблюваних систем прийняття рішень, вплив їх економічної ефективності на економічну підготовку персоналу управління, вдосконалення організаційних форм і методів прийняття рішень на новій технічній базі.

Технологічна сутність визначає рівень використовуваних і розроблюваних технологій прийняття рішення в управлінні, перспективи розвитку автоматизованих і людино-машинних систем їх прийняття.

Соціально-психологічна сутність ілюструє різні сторони діяльності людей у процесі прийняття рішення. До них відносяться вдосконалення структури внутрішньокolleктивних зв'язків, вивчення поведінки особистості в колективі і взаємовідносин його членів у процесі прийняття рішення.

Правова сутність відображає відносини між різними ієрархічними рівнями системи управління і окремими посадовими особами в підготовці прийняття

рішення. Правові норми повинні бути закладені в основу організації управлінської діяльності [57].

Ефективність і якість управлінського рішення визначається, насамперед, обґрунтуванням методології прийняття рішення, тобто підходів, принципів, методів.

Аналіз теорії та практики управління дозволяє виявити необхідність і можливість застосування багатьох наукових підходів, найбільш поширеними з яких є системний та ситуаційний.

На фермерському господарстві «Бакай» застосовують ситуаційний підхід, так як він є одним з найбільш перспективних у сучасному управлінні. З одного боку, ситуаційний аналіз належить до найбільш розроблених інструментів послідовного, комплексного аналізу ситуацій прийняття важливих управлінських рішень. З іншого – дозволяє виявити основні тенденції та впливи на динаміку розвитку ситуації.

Головне, що ситуаційний підхід дозволяє керівнику приймати рішення, ґрунтуючись на аналізі й розумінні ситуації, динаміки її зміни, а не виходячи з традиційного принципу спроб і помилок. Це робить підхід більш ефективним і дозволяє часто уникати значних втрат ресурсів та часу. В основу ситуаційного підходу покладено ситуаційний аналіз.

Ситуаційний аналіз – це комплексні технології підготовки, прийняття й реалізації управлінського рішення, які базуються на аналізі окремо взятої управлінської ситуації.

Методологія ситуаційного підходу виходить із того, що керівник даного підприємства повинен: – оволодіти засобами професійного управління (розуміння процесу управління, індивідуальної та групової поведінки, методів планування й контролю, кількісних методів прийняття рішень) і сучасними технологіями ситуаційного аналізу;

– передбачати можливі наслідки прийнятих рішень – як позитивні, так і негативні від застосування певної методики або концепції;

- правильно інтерпретувати ситуацію з виділенням найбільш важливих факторів і оцінкою наслідків їх змін;
- пов'язувати конкретні прийоми з конкретними ситуаціями для досягнення мети найбільш ефективним шляхом;
- приймати ефективне рішення.

Основні змінні, які потребують уваги управлінця, – це мета, структура, завдання, технологія та люди. Розглянемо їх детальніше.

1. Мета. Підприємство можна розглядати як засіб досягнення мети, який дозволяє виконувати колективно те, чого неможливо досягти лише індивідуальними зусиллями.

Цілі є конкретними бажаними результатами, яких прагне досягти організація. Цілі підрозділів у різних організацій, що виконують схожу діяльність, будуть ближчими між собою, ніж цілі підрозділів в організаціях, що провадять різні види діяльності.

2. Структура. Структура підприємства – це логічні взаємовідносини рівнів управління й підрозділів, побудовані у формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягнути цілей організації.

3. Завдання. Завдання – це робота або частина роботи, що має бути виконана встановленим способом у певні терміни. Завдання видаються працівникам, які функціонально відповідальні за певні процеси.

4. Технологія. Технологію визначають як засіб, що використовується для перетворення ресурсів на новий товар. Це важливий компонент для багатьох компаній у контексті забезпечення конкурентоспроможності.

5. Люди. Виділяють три основних аспекти людського фактора в ситуаційному підході до управління:

- поведінка окремих людей; поведінка людей у групах;
- характер поведінки керівника в ролі лідера та його вплив на поведінку окремих людей і груп.

Використання ситуатійного підходу базується на альтернативності досягнення однакових цілей, що має враховуватися в розробці управлінського рішення.

Розроблення і прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай» відрізняється від традиційної форми. Загалом, керівник сам приймає рішення, майже не обговорюючи їх з агрономом, інженером або бухгалтером, процес розробки і прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай» зображено на рисунку 2.3.

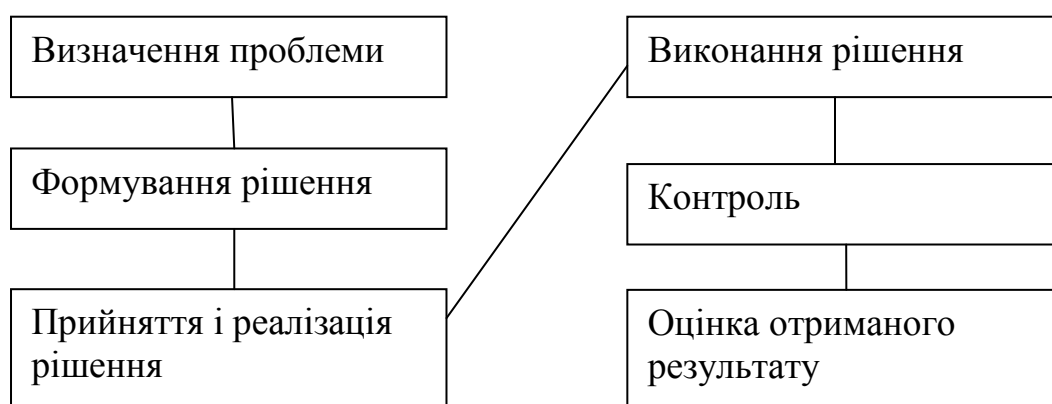


Рисунок 2.3 – Процес розробки і прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай» [20]

Прийняття рішення висуває високі вимоги до компетенції і особистих якостей особи, що приймає рішення. Керівник обирає альтернативу з найсприятливішими загальними наслідками. Цей процес досить складний і багатогранний, а також залежить від кваліфікації керівника, його стилю керівництва, ситуації, культури організації та інше.

Прийняте рішення потребує розробки чіткого плану дій, який би визначав і узгоджував конкретні заходи, терміни і напрями роботи щодо його реалізації. Доцільним є розробка плану-графіку реалізації рішення з чітко виділеними в ньому основними етапами цього процесу і відповідальними особами.

Якщо рішення носить масовий характер то план-графік можна вивішувати на видному місці. Якщо рішення є поточним, то керівнику корисно складати для

себе короткий план-графік його виконання. Але керівник даного підприємства не завжди розробляє чіткий план та графік.

З моменту доведення рішення до виконавців розпочинають етап контролю за виконанням рішення.

В процесі контролю виявляються відхилення і вносяться поправки, що допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється так званий зворотний зв'язок між керуючою і керованою системами [20].

Все ж таки, можна відмітити такі основні параметри якісного рішення:

- повнота розв'язання поставленого завдання (можливість практичної реалізації рішення в запланованому обсязі);
- своєчасність рішення (правильний вибір моменту його прийняття й виконання);
- оптимальність рішення (вибір найкращого з усіх варіантів рішення за прийнятим критерієм з урахуванням наявних обмежень за часом, ресурсами, вимогами ринку тощо).

Для оптимальної оцінки слід перевірити ефективність управлінських рішень, наприклад за показниками використання основних факторів виробництва: робочої сили, землі, технічних засобів [61].

Управлінські рішення спрямовані, насамперед, на розв'язання проблем та максимальне наближення до поставленої мети. Тому такі рішення повинні повністю відповідати основним вимогам, таким, як обґрунтованість, своєчасність, здійсненність, економічність, точність формулювань, ефективність.

Адже, якщо рішення прийняте своєчасно та належним чином обґрунтоване, то воно стимулює розвиток підприємства, а передчасне або запізніле рішення знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.

За ступенем участі підлеглих у процесі прийняття рішень виділяють відповідні стилі керівництва, в основі яких лежать різні критерії, такі як взаємини між керівником і підлеглими, структура й складність виконуваних

завдань, посадові повноваження керівника, ступінь урахування інтересів організації й людей, способи контролю підлеглих та ін.

За рівнями організації управлінських рішень (структурно-рівнева концепція управлінських рішень) виділяють п'ять стилів керівництва, які однозначно відповідають рівням організації управлінських рішень: диктаторський, реалізаторський, організаторський, координаторський і маргінальний стилі прийняття рішень.

Диктаторський стиль характерний для керівників, що приймають рішення на автократичному рівні.

Цей стиль властивий авторитарним керівникам і поширюється не тільки на процеси прийняття рішень, але й на всю управлінську діяльність.

Реалізаторський стиль властивий керівникам, що приймають рішення на автономному рівні, особливо в тих випадках, коли для ухвалення рішення найбільше підходить не індивідуальна, а колективна форма.

У такому стилі працюють керівники, які «все беруть на себе» й думають, що ніхто інший не впорається з проблемою краще, ніж вони.

Організаторський стиль використовують керівники, що приймають рішення на локально-колегіальному рівні, коли роль керівника полягає вже не в самостійному ухваленні рішення, а в організації процесу його колективного прийняття.

Координаторський стиль характерний для керівників, які приймають рішення на клініко-колегіальному рівні.

Цей стиль переважає в діяльності керівників у разі ослаблення їх ролі в організації. «Влада підлеглих» стає настільки вагомою, що вона дорівнює «владі керівника» або навіть починає перевершувати її.

Маргінальний стиль – для керівників, що приймають рішення на метаколегіальному рівні. Керівник у своїх рішеннях використовує настанову тільки на підпорядкування «командам зверху».

Стилі керівництва виступають у ролі стилів прийняття рішень залежно від того, як і якою мірою керівник залучає підлеглих до розв'язання проблем організації.

Розробка управлінського рішення в багатьох випадках передбачає врахування того, що може відбутися в зовнішньому середовищі організації в майбутньому.

В управлінському рішенні відбивається комбінація бачення поточної ситуації та уявлення про можливі майбутні зміни. Чим точніше управлінець зможе передбачити зовнішні і внутрішні умови майбутнього, тим вища ймовірність досягнення запланованих результатів.

Прогнозування – процес передбачення майбутнього стану, перспектив змін певного явища чи процесу.

Існує багато підходів до класифікації методів прогнозування. Зокрема, ці методи поділяють на кількісні та якісні.

Кількісні методи базуються на інформації, яку можна одержати, знаючи тенденції зміни параметрів або маючи статистично достовірні залежності, що характеризують виробничу діяльність об'єкта управління. Прикладами цих методів є аналіз часових рядів, причинно-наслідкове (каузальне) моделювання тощо.

Якісні методи ґрунтуються на досвіді, інтуїції, експертних оцінках фахівців у галузі прийняття рішень, наприклад методи експертних оцінок, моделі очікування споживача (результат опитування клієнтів), думки досвідчених торгових агентів.

Аналітична діяльність управлінця має фокусуватися на питаннях, пов'язаних із забезпеченням поточної та майбутньої ринкової конкурентоспроможності організації. У цьому сенсі важливо:

- виявляти конкурентні переваги й недоліки організації, а також аналізувати значущість кожного з них в умовах існуючого конкурентного середовища;

- визначати способи реального виявлення (забезпечення) своїх конкурентних переваг у конкретному контексті конкурентної боротьби, а також способи зменшення впливу тих недоліків, які неможливо усунути;

- вирішувати, яким чином розвинути конкурентні переваги організації, наприклад, наскільки вони можуть бути значущими для споживачів у майбутньому;

- приймати рішення про стратегію, адекватну вимогам зовнішнього середовища, інтересам власників і персоналу.

Керівники організацій мають уміти приймати адекватні стратегічні рішення.

Стратегічне рішення – це результат аналізу, пошуку, розрахунків, дискусій і роздумів часто досить великої кількості людей, до якої можуть входити власники, представники топ-менеджменту, аналітики, експерти, в тому числі зовнішні. Такі рішення спираються на колективні знання і досвід, що дозволяє не тільки передбачати, а й впливати в потрібному напрямку на хід подій. При цьому дуже важливе вміння дивитися на проблеми творчо, орієнтуватися на знаходження новаторських рішень.

Процес прийняття рішення має складний багатоаспектний характер. Ретельне дослідження задач прийняття рішень допоможе менеджерам сформулювати чітке уявлення про проблему та правильно ідентифікувати рішення, що, в свою чергу, сприятиме зменшенню помилок при розробленні заходів щодо реалізації і контролю виконання рішення, дозволить об'єктивно визначити необхідні ресурси для його виконання.

Проведене дослідження може також бути корисним при побудові ефективної системи підтримки прийняття рішень з врахуванням потреб і вимог менеджерів різних рівнів управління [46].

Однак, на фермерському господарстві «Бакай» часто приймаються оперативні рішення. Вони мають короткостроковий характер. Вони носять регулюючу направленість і виникають у тих випадках, коли порушується хід виробничого процесу через будь-які непередбачені внутрішні або зовнішні обставини.



Ситуація, в якій виникає необхідність прийняття оперативного рішення вимагає негайних енергійних дій (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – властивості оперативного рішення (складено автором)

Для того щоб визначити стратегію поведінки підприємства і провести цю стратегію в життя, керівник повинен мати поглиблене уявлення не тільки про внутрішнє середовище фермерського господарства, її потенціалі і тенденціях розвитку, і про зовнішнього середовища, тенденціях її розвитку і місці, займаному в ній. При цьому зовнішнє оточення вивчається стратегічним управлінням в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які організація повинна враховувати при визначенні своїх цілей і при їх досягненні.

Так, зовнішніми будуть рішення, які включають в себе договори з іншими підприємствами:

- оренда техніки (додаток В);
- закупівля насіння;
- продаж зернових культур;

- найм сезонних працівників.

Отже, процвітання підприємства в остаточному підсумку цілком залежить від міри оволодіння керівника досягненнями науки й практики в галузі управлінської діяльності, також він повинен добре знати переваги та недоліки різних методів прийняття рішень, уміти комбінувати їх, виділяти типові управлінські завдання й застосовувати під час їх виконання структуровані методи, а також збагачувати арсенал методів власними розробками.

Безперечно, на плечі керівника лягає велика відповідальність за фермерське господарство, як в прийнятті рішень, фінансуванні, відповідальності перед законом, оплатою праці та оренди, але йому запропоновано безліч варіантів, способів та методів прийняття оптимального та ефективного управлінського рішення.

### РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФЕРМЕРСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА «БАКАЙ»

#### 3.1 Використання зарубіжного досвіду прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай»

Фермерські господарства відрізняються від інших аграрних підприємств тим, що вони, в багатьох випадках, є дрібними, обсяг виробництва є невеликим, а з цього виникає проблема формування та реалізації комерційно значимих партій сільськогосподарської продукції. Ефективний збут сільськогосподарської продукції на сьогодні є найбільш проблемним сегментом у підвищенні конкурентоспроможності всіх суб'єктів агропромислового виробництва.

На відміну від загальноприйнятої в західних країнах організації фермерських господарств, вітчизняні фермери, як правило, традиційно орієнтуються на використання всього часу на роботу в рамках свого господарства. Це різко контрастує з практикою, що склалася в західних країнах, в яких ефективна організація та управління господарською діяльністю переслідують дві мети, а саме отримання прибутку та збільшення вільного від роботи часу.

Таким чином, західний фермер сам формулює собі завдання за розмірами одержуваного прибутку та сумарною кількістю вільного від роботи часу, яке він використовує на свій власний розсуд. Ця обставина разом з розвинутою виробничою, комерційною та соціальною інфраструктурою дає змогу фермеру та всім залученим працівникам значно збільшувати дохідну частину свого сукупного бюджету за рахунок участі в інших проектах.

Можна навести характерні риси і особливості американської школи менеджменту:

- 1.Короткотермінова робота за наймом;

2. Оплата за індивідуальні результати роботи;
3. Формальний контроль;
4. Чіткий опис робочого завдання Індивідуальна відповідальність;
5. Завдання визначається посадою;
6. Акцент на ефективність і результат Індивідуальне рішення Управління «зверху вниз»;
7. Спеціальна програма підвищення кваліфікації;
8. Вербування нових випускників і зрілих співробітників;
9. Підвищена увага до поточних результатів;
10. Застосування орієнтації і на людину, і на роботу Індивідуальне прийняття рішень;
11. Застосування індивідуальних способів контролю якості;
12. Застосування широкого кола стилів керівництва Застосування різноманітних форм влади.

Основні відмінності від Українського менеджменту спостерігаються в таких сферах:

- 1) у процесі планування і прийняття рішень;
- 2) в організації процесу управління;
- 3) у контролі й оцінці результату діяльності працівників.

Процес прийняття рішень в американському менеджменті здійснюється окремими індивідами. Крім того, вони ж і несуть персональну відповідальність за їх реалізацію. Дуже важливою вважається швидкість прийняття рішень. Інакше вважається, що компанія управляє недостатньо ефективно, тобто робиться оцінка про некомпетентність менеджера.

Найважливішими ділянками прийняття рішень є втілення політики капіталовкладень і впровадження нової продукції. У США прийняття рішень щодо капіталовкладень передбачає проведення попередніх розрахунків їх окупності та ефективності. Якщо ефективність чи окупність передбачених капіталовкладень перевищує нуль, то інвестиції доцільні, оскільки зростає капітал фірми. При цьому треба враховувати аналіз окупності й ефективності

альтернативних варіантів інвестування, вибираючи з них якомога вищий показник. При цьому кількість етапів у процесі ухвалення рішень визначається самою проблемою.

1. Діагноз проблеми. Це перший етап на шляху вирішення проблеми, на якому усвідомлюються і встановлюються причини (симптоми) ускладнень або наявні можливості. Наприклад, можуть бути наступні симптоми «хвороби» організації: низькі прибуток, збут, надмірні витрати виробництва товарів (надання послуг) і т. ін. Установлення симптомів допомагає позначити проблему в загальному вигляді. Для виявлення причин її виникнення фірма збирає і аналізує інформацію (зовнішню і внутрішню). Для оптимізації робіт і засобів на цьому етапі особи, що приймають рішення, прагнуть не допускати надлишку інформації і збирають лише релевантну (відповідну стану).

2. Формулювання обмежень і критеріїв ухвалення рішень. На цьому етапі визначають діапазон, інтервал, у межах якого надалі приймається управлінське рішення. Обмеження пов'язані з наявністю ресурсів, гострою конкуренцією і тому подібне і варіюють залежно від ситуації і конкретних менеджерів. У доповнення до ідентифікації обмежень визначають стандарти, які дають можливість оцінювати альтернативні варіанти вибору (критерії ухвалення рішень).

3. Визначення альтернатив. На даному етапі відбирають альтернативи вирішення проблем, найбільш бажані з тих, що є.

4. Оцінка альтернатив. При виборі альтернатив необхідно їх оцінити, визначити переваги, недоліки і вірогідність реалізації кожної альтернативи.

5. Вибір альтернативи. При правильному визначенні, детальному аналізі кожної альтернативи досить легко вибрати найбільш раціональну з них. Практика американських менеджерів показує, що прийняти оптимальне рішення при дефіциті часу дуже важко, і керівники обмежуються «задовільним» рішенням, а не що «максимізуючим».

Більшість фірм США розробляють річні фінансові плани. Вони містять перелік уже прийнятих проектів або тих, що очікуються до фінансування в наступному році.

В американських фірмах можна зробити кар'єру по службі за більш короткий час. Але вдається це найбільш ініціативним, висококваліфікованим, досвідченим працівникам і за наявності певної підтримки. В Америці не прийнято працювати на одному місці доти, аж поки виштовхнуть на пенсію, нагородивши золотим годинником. Молодим працівникам навмисне переплачують перші два роки. А як тільки вони навчаться своєї справи, їм не доплачують наступні двадцять років, бо жодна фірма не зможе робити гроші, якщо не платитиме співробітникам менше, ніж бере за їхню працю з клієнтів. Якщо ж хтось протримається двадцять років, посяде високе становище і візьме участь у керівництві фірмою, то йому знову будуть переплачувати.

Це принцип сучасного капіталізму — переплачувати, поки людина навчається, і не доплачувати, коли виконує основну роботу. Але при цьому в кожного є стимул піднятися на верхівку, що дасть змогу наглядати за тими, хто працює, і отримувати завищену плату. Таким чином, як тільки працівник опанує своїм фахом, він починає думати або про перехід на іншу роботу, або про підвищення по службі.

У США працівники отримують зарплату залежно від індивідуальних результатів їх діяльності, причому і ставка, і додаткові виплати залежать від кількості та якості праці. Така система стимулює кожного віддаватися своїй роботі. В американських фірмах виробляються конкретні критерії та цілі, чітко формулюється постановка завдання.

Також можна виділити характерні риси і особливості японської школи менеджменту:

- довічний найм;
- принцип старшинства при оплаті й призначеннях;
- нечіткий опис робочого завдання Колективна відповідальність;
- відсутність посад і завдань;

- акцент на координацію та співпрацю;
- узгоджене рішення Управління «знизу вверх»;
- навчання без відриву від виробництва;
- вербування нових випускників витих навчальних закладів;
- підвищена увага до підлеглих;
- колективне прийняття рішень;
- залучення працівників у «гуртки» контролю якості;
- орієнтація на обмежену кількість стилів керівництва;
- переважне застосування традиційної форми влади.

Тип управління, в якому організація орієнтована на групову діяльність і колективну відповідальність, притаманний японським підприємствам. Управлінські рішення приймаються шляхом залучення до цього кожного члена колективу, включаючи керівника. Такий метод прийняття рішень вимагає тривалого часу. Японські менеджери тільки регулюють роботу у потрібному напрямку певними методами.

Характерною особливістю японської школи управління є система просування та оплати праці з урахуванням стажу роботи на фірмі. Оцінка ділових та моральних якостей працівника і просування його по службі проходить дуже повільно, шляхом поступового, послідовного вивчення ним конкретних видів діяльності того чи іншого відділу фірми. За такого відходу нагромаджується виробничий досвід. Значна увага надається ротації кадрів, тобто регулярній зміні місця роботи всередині фірми.

Заробітна плата працівників у японському варіанті стимулює прикріплення працівників до постійного робочого місця протягом тривалого часу і залежить від стажу роботи на одній фірмі. На практиці через цю причину нерідко спостерігається така картина; коли працівник старшого віку, але нижчої кваліфікації отримує більшу зарплату, ніж його колега висококваліфікований, але молодший за віком. У майбутньому ситуація зміниться, оскільки починають діяти переваги системи «нежиттєвого найму».

По-різному в японських і американських фірмах здійснюється процес планування. Так, японські компанії формують свої цілі і завдання здебільшого в загальному вигляді. Це і є стратегія фірми на певний період.

На українських підприємствах у більшості випадків працівники працюють за спеціальностями, здобутими у вищих навчальних закладах. Тому людині, яка довгий час пропрацювала на своєму робочому місці, важко перекваліфікуватися. Ротація кадрів у широкому розумінні цього слова у нас, очевидно, не можлива, бо існує вузька спеціалізація, і кожен знає свій чітко визначений обсяг роботи.

В Україні майже скрізь спостерігається невідповідність оплати праці і результатів роботи. Це рецидиви адміністративно-командної системи. Але у період переходу до ринкових відносин все частіше спостерігається здійснення виплат за результатами праці, скорочуються робочі місця, з'являється зацікавленість роботодавця тільки у висококваліфікованих, працездатних, здібних та ініціативних кадрах. Це особливо спостерігається у таких структурах, як банки, фінансові організації, медичні та освітні заклади.

Істотна різниця спостерігається також у підготовці кадрів. Щороку великі японські фірми набирають на роботу молодих людей після закінчення навчального року. Протягом року вони проходять певний курс підготовки. Ті, хто витримає випробувальний строк, включаються у штат фірми. Тобто підготовка японських кадрів проходить без відриву від виробництва.

В Америці багато компаній займається розробкою спеціальних програм підвищення кваліфікації. За ними з відривом від виробництва займаються американці, які бажають підвищити рівень професійної майстерності. У нас підготовка кадрів відбувається як з відривом, так і без відриву від виробництва, хоча на сьогодні, коли скорочуються робочі місця і необхідно працевлаштовувати людей, організовуються спеціальні курси з перепідготовки та перекваліфікації кадрів при центрах та службах зайнятості.

Серед відмінностей можна назвати і ставлення до людського фактора. В західній школі управління використанню цього фактора надається другорядне



значення. В японських фірмах можна спостерігати підвищену увагу до підлеглих.

У нас останнім часом багато говориться про необхідність акцентувати увагу на людині, але на практиці ця ідея втілення не знайшла, бо існуючі форми й системи оплати праці, способи матеріального стимулювання не дають змоги жодному керівнику зацікавити працівників у кращому виконанні роботи. Багато інтелектуальних і висококваліфікованих працівників у пошуках вищої матеріальної оцінки їхньої діяльності змушені були шукати роботу за кордоном. Цей факт значно вплинув на економічний розвиток країни.

На особливу увагу заслуговують також характерні спільні й відмінні риси в системі управління на основі японського і сучасного українського менеджменту німецька школа прийняття управлінських рішень, яка процес прийняття рішення розглядає як складову частину процесів планування і контролю, тому процес рішення має чотири базових етапи:

1. Постановка і формулювання Проблеми. Тут вивчається стан справ, визначаються і конкретизуються проблеми та формулюються критерії рішень;
2. Пошук та здобування інформації. На даному етапі визначаються можливості вирішення проблеми, порівнюються ймовірності дії та здійснюється попередній вибір кращих альтернатив;
3. Оцінка управлінського рішення. Тут визначаються передумови для реалізації рішення, прогнозуються і класифікуються результати та аналізується рівень можливого ризику;
4. Прийняття рішення, його практичне втілення, оцінка та аналіз [27].

На фермерському господарстві «Бакай» керівництво схильне до німецької форми правління, їм притаманна як німецька школа прийняття управлінських рішень, так і запозичення аграрного досвіду.

Процес ухвалення рішення розглядається як складова частина процесів планування і контролю. У ідеальному випадку включає такі етапи:

1. Постановка проблеми (ідентифікація). На цьому етапі вивчають і формулюють проблему, сприймають неблагополучні симптоми; вивчають

положення справ і цілей, конкретизують останні; формулюють критерії рішень, з'ясовують умови кордонів і обмежень; організовують процес прийняття управлінських рішень.

2. Пошук (добування) інформації. Визначають можливості рішення проблеми, співставляють вірогідні дії, здійснюють попередній вибір.

3. Оцінка (оцінка можливостей дій впливу на мету). Визначають передумови для реалізації, прогнозують і класифікують результати, аналізують ризик.

4. Ухвалення рішення (встановлення альтернативи дій, які слід реалізувати). Визначають кращий варіант (акт вибору) і розглядають усі аспекти його реалізації (акт рішення), здійснюють операційний аналіз плану (встановлення термінів, фінансування).

Критерії ухвалення рішення:

- корисність рішення, зокрема досягне поліпшення результатів;
- фінансовий аспект рішення, особливо в рамках його використання (сума економії засобів на персоналі, матеріальні та службові витрати);
- задовільність рішень, що приймаються;
- кількість і якість рішень;
- час процесу використання рішення.

В Німеччині кожного року проводяться аграрні виставки, найпопулярніші з них:

Міжнародний ярмарок «Зелений тиждень» є одним з найбільш традиційних у Німеччині. Традиційно проводиться у січні кожного року в столиці Німеччини на виставковому комплексі Мессе Берлін (114 тис. м<sup>2</sup>). Сьогодні ця виставка є однією з найбільших і найпрестижніших сільськогосподарських виставок у світі і займає своє особливе місце серед заходів аграрного спрямування.

AGRITECHNICA є найбільшою у світі виставкою сільськогосподарської техніки. Програма виставки охоплює сільськогосподарську техніку, сільськогосподарські засоби виробництва та менеджмент рослинництва від обробітку ґрунту до збирання врожаю, лісгосподарська техніка,

відновлювальні ресурси та регенеративна енергія, озеленення територій, вирощування рослин відкритого ґрунту, біотехнології. Виставка супроводжується низкою міжнародних фахових заходів з виробництва продукції рослинництва та його економічних аспектів.

LIGNA Hannover – міжнародна виставка лісової та деревообробної галузі. Основні категорії виставки:

- лісове господарство і техніка, енергія з деревини;
- лісопильна техніка, виготовлення фанери та матеріалів з деревини;
- переробка масивної деревини;
- біоенергія з деревини.

IPMESSEN – Міжнародна фахова виставка з рослинництва, техніки, флористики та просування продажів.

Міжнародна виставка сільськогосподарської техніки та обладнання «ІнтерАГРО». На виставці представлені останні досягнення та інновації світового та вітчизняного машинобудування для аграрного сектору, сільськогосподарське обладнання для ремонту та сервісу, запчастини, технології точного землеробства та агроклімату, обладнання та технології для рослинництва, агрохімія [41].

Керівники фермерського господарства «Бакай» відвідують виставку AGRITECHNICA, яка проводиться раз на два роки і є одним із найбільших міжнародних виставкових форумів в області сільськогосподарської техніки та обладнання.

AGRITECHNICA - це не тільки огляд останніх досягнень в галузі сільськогосподарського машинобудування: виставка визначає основні тенденції розвитку світового агропромислового комплексу на найближчі два роки - саме з такою періодичністю вона проводиться з 1985 року. Більше 2000 експонентів збираються в Ганновері (додаток Г).

Організатор виставки - Німецьке Сільськогосподарське Товариство (DLG) - політично і економічно незалежна організація сільського господарства і

продовольства вже майже 120 років супроводжує і бере участь в розвитку німецького і європейського аграрного сектора.

Серед усіх європейських виставок сільськогосподарської техніки та обладнання Ганноверська виставка може похвалитися найбільшою часткою виробників сільськогосподарської техніки серед експонентів. Тут представлені всі виробляють сільгоспмашини фірм європейського і світового масштабу де можна взяти величезний досвід для свого підприємства [31].

Також, Німеччина й Україна уже протягом багатьох років успішно співпрацюють в аграрному секторі. Посольство Німеччини в Україні підтримує діалог між нашими обома країнами у сфері сільського господарства та продовольства. Важливим елементом співпраці є фінансовані Федеральним міністерством продовольства і сільського господарства Німеччини коопераційні проекти, спрямовані на сприяння розвитку сталого, сучасного сільського господарства [49].

### 3.2 Підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай»

Сільське господарство є головним фактором забезпечення продовольчої безпеки України. Розвиток цієї галузі насамперед залежить від повноцінного використання землі, раціонального використання ресурсів та державної підтримки (а саме – державне фінансування розвитку тваринництва, рослинництва, митні пільги на ввезення на територію України обладнання і транспортних засобів, яких не виробляють вітчизняні виробники, податкові пільги).

Існує багато проблем для розвитку вітчизняного сільського господарства: високі ціни на паливо (залежать від курсу долара), які сприяють тому, що неможливо отримати високорентабельне виробництво сільськогосподарської продукції, високі ціни на мінеральні добрива, високі відсоткові ставки по

кредитам, оскільки існує високий ризик зниження платоспроможності підприємств, високі митні тарифи на імпорту сільськогосподарських транспортних засобів, моральне і фізичне зношення сільськогосподарської техніки (на рівні від 70 до 95 %), нестабільність політичної та економічної ситуації в Україні, низький рівень потоку іноземних інвестицій у сільське господарство. [2].

Сучасні проблеми розвитку сільського господарства в Україні та шляхи їх вирішення наведено на рисунку 3.1.

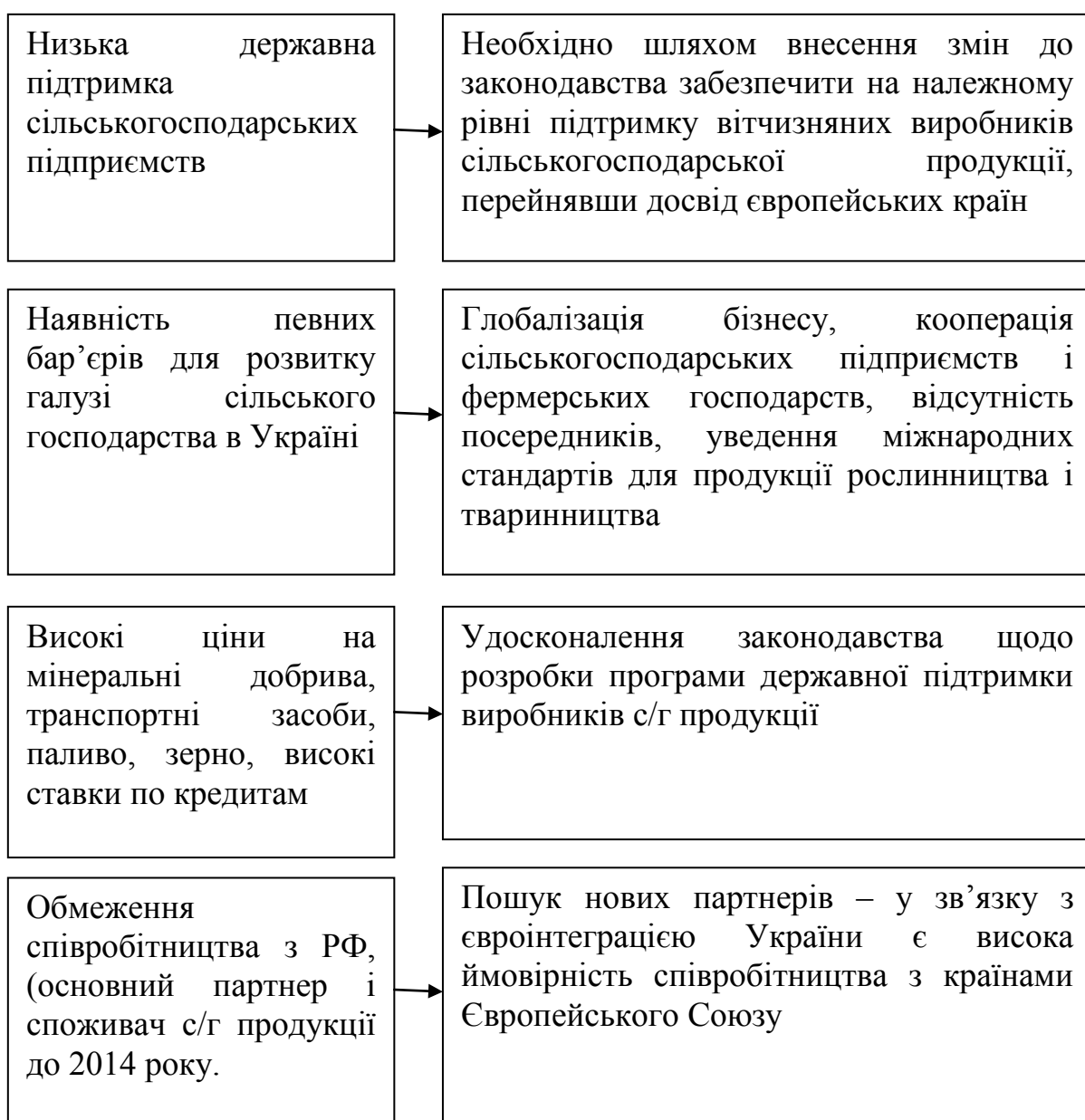


Рисунок 3.1 – Проблеми розвитку сільського господарства в Україні та шляхи їх вирішення в 2015-2021 рр.[34]

Таким чином, сільське господарство – одна з пріоритетних галузей економіки України. Розвиток цієї галузі сприятиме тому, що в країні зростатиме експортний потенціал, підвищуватиметься матеріальний добробут населення, зміцнюватиметься економічна та продовольча безпеки держави [34, с. 307].

Для стабільного розвитку сільського господарства необхідні не тільки прямі дотації з Державного бюджету, але й послідовна цінова політика та доступність як короткострокових, так і довгострокових кредитів для модернізації виробництва [5, с. 118].

Для того, щоб прийняти максимально правильне рішення, яке буде якнайкраще відповідати і цілям організації, і мати мінімальну частку ризику, потрібно врахувати всі існуючі ризики та оптимізувати сам процес прийняття рішень [14, с. 145].

Підвищення ефективності управління ресурсами та в цілому на фермерському господарстві «Бакай» можливе за рахунок:

1. Покращення якісних характеристик управлінського персоналу;
2. Запровадження мотиваційного механізму для персоналу.

Тільки злагоджений виробничо-управлінський потенціал здатний вирішувати низку завдань, які раніше вважалися взаємовиключними, щодо отримання більш стійких позицій на ринку.

Проблеми притаманні фермерському господарстві «Бакай»: це, перш за все, постійне освоєння нових прогресивних технологій аграрного виробництва, як забезпечення нарощування продуктивності праці, підвищення гнучкості виробництва, зниження всіх видів витрат та орієнтація на питоме скорочення чисельності виробничих управлінських працівників для досягнення переваг у конкурентній боротьбі.

Визначення фермерського господарства полягає у своєрідно складно структурованій формі територіальної організації агропромислового виробництва, своєрідному типі сільського поселення, в якому органічно та

компактно поєднуються земельна площа й садиба з виробничими, господарськими і житловими будівлями, технікою та інвентарем.

Розміри господарства, з однієї сторони, є один з найважливіших чинників ефективності господарювання, а з іншої - результат його діяльності. Так, у США вважають, що для підтримки нормального рівня (за американськими мірками), займаючись тільки сільським господарством, фермерська сім'я повинна обробляти 240 га землі.

Але найефективнішими є ферми з площею землекористування близько 1000 га. Досвід країн Західної Європи переконує, що ефективність виробництва значно вища там, де розміри землекористування перевищують 500 га. За цих умов досягається повна трудова активність фермера, а ефективність використання виробничих фондів є найвищою.

Особливості функціонування ринкової економіки в сільському господарстві та їхній вплив на прийняття управлінських рішень на рівні аграрного підприємства можна звести до трьох груп чинників.

Перша група стосується умов функціонування ринків у сільському господарстві, які наближені до чистої конкуренції і передбачають наявність значної кількості виробників, що реалізують свою продукцію, котра є стандартизованою або однорідною, що унеможливорює нецінову конкуренцію, спроможність виробника впливати на рівень ринкової ціни своєї продукції (адже питома вага обсягів виробництва і реалізації незначна), вільне входження й вихід з ринку [43].

Звичайно ж, віднесення галузі до чистої конкуренції є значною мірою умовністю, тому що жоден з названих чинників у реальній економіці не існує в чистому вигляді. Однак таке припущення є надто важливим в економічній теорії та дозволяє проводити дослідження, робити висновки й прогнозування.

Розуміння цієї особливості функціонування аграрних ринків необхідне керівнику для розробки стратегії розвитку підприємства і поточних планів його розвитку, а також для прийняття відповідних управлінських рішень. Зокрема, це стосується маркетингових рішень, адже дії керівника в цій сфері його

діяльності певною мірою обмежені саме специфікою формування цін на сільськогосподарську продукцію.

Як було зазначено, у сільському господарстві практично унеможлиблюється нецінова конкуренція на продукцію галузі, що, у свою чергу, потребує відповідної організації маркетингової діяльності. Передусім це стосується оптових закупівель сільськогосподарської продукції, участі аграрних підприємств у форвардних і ф'ючерсних аграрних ринках.

Відповідно така стратегія маркетингової політики безпосередньо впливає на тактику й оперативну діяльність керівника, вибір спеціалізації підприємства, внутрігосподарську структуру та багато інших параметрів роботи підприємства.

В умовах неможливості безпосередньо впливати на рівень сільськогосподарських цін з метою підвищення ефективності діяльності підприємства і зростання прибутку керівник повинен сконцентрувати основну свою діяльність на питаннях організації виробництва та контролю з метою мінімізації собівартості продукції. Адже саме ці параметри діяльності підприємства безпосередньо залежать від нього [43].

Друга група чинників пов'язана з так званою довгостроковою проблемою у сільському господарстві і полягає в низьких доходах сільськогосподарських виробників порівняно з працівниками підприємств інших галузей. Основними причинами цієї проблеми є цінова нееластичність попиту на сільськогосподарську продукцію, дисбаланс попиту та пропозиції (пропозиція перевищує попит), а також відносна іmobільність сільськогосподарських ресурсів. Сукупність чинників другої групи зумовлює тенденцію зниження цін і доходів у сільському господарстві проти цін та доходів інших галузей економіки.

За цих умов керівник зобов'язаний опікуватися диверсифікацією свого виробництва, організацією переробки сільськогосподарської продукції, участю в розбудові сільської інфраструктури як додаткового джерела надходження доходів від несільськогосподарської діяльності тощо.



Третя група чинників стосується короткострокової проблеми, суть якої полягає у нестабільності доходів сільськогосподарських виробників і виявляється у коливанні цін на сільськогосподарську продукцію і відповідно доходів за роками.

Причинами такого становища є як нееластичність попиту на сільськогосподарську продукцію, так і коливання обсягів виробництва та попиту на неї.

Ці коливання пов'язані з особливостями виробництва в даній галузі, що значно залежить від погодних та кліматичних умов. Через це за нееластичного попиту навіть незначні коливання обсягів виробництва сільськогосподарської продукції спричинятимуть досить суттєві зміни сільськогосподарських цін і доходів [43].

Управляти трудовими ресурсами фермерського господарства - значить забезпечити повну й оптимальну зайнятість трудового населення у відповідності до робочих місць сукупної робочої сили, її якісного складу. І в умовах обмеженості трудовими ресурсами господарства постає необхідність забезпечити найбільш повне і раціональне їх використання у виробництві, як головної складової частини продуктивних сил, а втілення їх праці - вирішальний фактор сільськогосподарського виробництва в умовах зменшення чисельності (рис. 3.2).

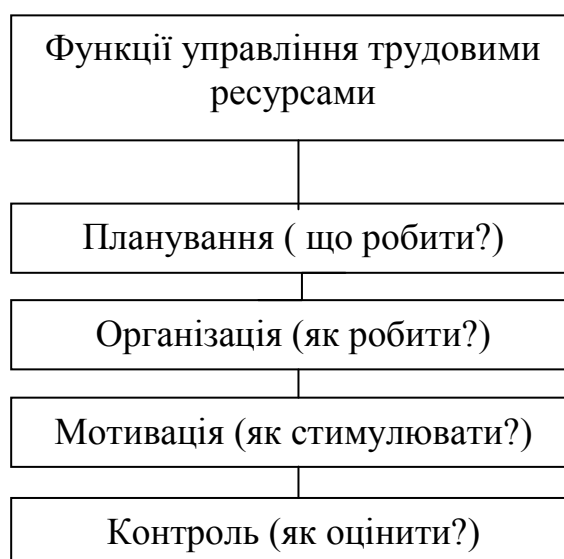


Рисунок 3.2 – Функції управління трудовими ресурсами [65]

Загалом сільське господарство є специфічною галуззю. Воно значною мірою відрізняється від інших галузей народного господарства, що визначає особливості аграрного менеджменту. Можна виділити такі особливості цієї галузі, які мають безпосередній вплив на менеджмент.

Головним засобом виробництва у сільському господарстві є земля, при цьому основна частина земельних площ орендується новоствореними аграрними підприємствами у землевласників, колишніх членів колективних сільськогосподарських підприємств.

Використання орендованої, а не власної землі зумовлює особливості організації роботи на ній, що пов'язано передусім з виплатою орендної плати землевласникам, контролем з їхнього боку за збереженням родючості землі, можливістю одностороннього розірвання договору оренди за умови його недотримання.

У сільському господарстві економічний процес відтворення переплітається з природними процесами.

Засобами виробництва тут виступають живі організми. В ґрунті також відбуваються біологічні процеси, де під дією мікроорганізмів здійснюються розпад і біосинтез різних органічних сполук, унаслідок чого утворюються специфічні для ґрунту органічні речовини та мінерали.

Звичайно, ця особливість відображається в діяльності керівника й проявляється у необхідності особливого ставлення працівників до засобів та предметів виробництва – землі.

У свою чергу, це зумовлює природне прагнення сільськогосподарських працівників бути власниками засобів, предметів і результатів своєї праці.

У цьому криється протиріччя між, з одного боку, зростанням рівня відчуженості праці в сільському господарстві внаслідок збільшення розмірів аграрних підприємств під впливом упровадження нових технологій, техніки, сортів рослин та інших результатів науково-технічного прогресу, а з іншого – низькою ефективністю найманої праці з такими специфічними засобами

виробництва й предметами праці, що існують у сільському господарстві. Не враховувати цього чинника в організації аграрного виробництва керівник не може.

Сільське господарство, як жодна інша галузь народного господарства, залежить від кліматичних умов, що безпосередньо впливають на організацію виробництва та управління ним.

У сільському господарстві частина виробленої продукції використовується у подальшому виробництві (певну кількість зерна та іншої продукції залишають на насіння).

Тому не вся вироблена в цій галузі продукція є товарною. Це зумовлює особливості планування обсягів виробництва та розподілу продукції, а також організації виробничих процесів.

На відміну від промисловості в сільському господарстві робочий період не збігається з періодом виробництва. Це пояснюється тим, що виробничий період тут – це час, коли процес здійснюється за безпосередньої участі людини й часу, що проходить під дією природних чинників.

Така особливість сільського господарства накладає свій відбиток на процес організації виробництва і відповідно на прийняття управлінських рішень. Це стосується організації використання трудових ресурсів та розподілу робочого часу за місяцями і виробничими циклами.

Сезонність виробництва у рослинництві, коли виробничий процес має найвищу та найнижчу інтенсивність. Виробництво тут здійснюється за певними циклами  $\frac{3}{4}$  підготовка ґрунту до посіву, догляд за посівами, збирання урожаю. Поряд з цим за окремими культурами виробничі цикли збігаються, що зумовлює необхідність у додатковому залученні трудових і матеріальних ресурсів для своєчасного виконання робіт.

Сезонність також спричиняє проблеми у використанні техніки, коли, наприклад, зернозбиральний комбайн працює лише два-чотири тижні на рік, а протягом іншого часу перебуває на зберіганні. І навпаки, в період міжсезоння виникає проблема зайнятості трудових ресурсів та засобів виробництва.

Звичайно, ці чинники значно впливають на процеси організації виробництва й управління.

З урахуванням аналізу управлінських факторів, що перешкоджають прийняттю ефективних управлінських рішень, можна виділити основні бар'єри на цьому шляху (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Фактори, що перешкоджають розробці та прийняттю ефективних управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай» [45]

Виходячи з поданого переліку перешкод можна сформулювати основні напрями підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай»:

- підвищення якості розробки і прийняття управлінських рішень;
- розвиток систем управління;
- розробка ефективної системи контролю;
- модернізація внутрішньої системи комунікацій.

Для формування повноцінної мотивації співробітників на фермерському господарстві «Бакай» доцільно своєчасно і регулярно інформувати їх про напрями її діяльності, стратегію, соціальну політику, про нові проекти і завдання, про зміни, які відбуваються між компанією і суспільством.

Чіткі та відлагоджені інформаційні канали та відомості, які ними поширюються, підвищують ступінь задоволеності підприємницькою структурою і стимулюють продуктивність праці.

Поінформованість про справи компанії та усвідомлення своєї ролі в ній приводять до того, що працівники підтримують цінності компанії, у них виникають впевненість і довіра до керівництва.

Приховування ж інформації чи її замовчування веде до появи чуток, дестабілізує роботу в колективі.

При інформаційній взаємодії із співробітниками вирішуються такі ключові завдання, як делегування повноважень, виховання почуття гордості за свою компанію. Зростанню довіри до компанії сприяють своєчасна і регулярна комунікація, демонстрація довіри до співробітників (поширення як хороших, так і поганих новин), залучення їх до розв'язання проблемних ситуацій, з'ясування їх думок.

Крім необхідності перелічених способів впливу на цінності й мотиви персоналу, на фермерському господарстві «Бакай» повинна існувати ефективна система контролю.

Навіть лояльний, мотивований співробітник, який до того ж має бажання працювати, не може функціонувати без належної системи контролю. Останній повинен бути обов'язковим і регулярним. За результатами контролю буде здійснена об'єктивна і справедлива оцінка праці співробітника (похвала і критика).

Водночас у певній пропорції це треба поєднувати з правильним ставленням до помилок (не слід карати за них), щоб працівники не боялися ризикувати і помилятися [6, с. 6].

### 3.3 Шляхи вдосконалення прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай»

Однією зі специфічних особливостей сільського господарства є те, що тут у більшості випадків поєднуються функції власника і менеджера. Незалежно від того, чи це фермерське господарство, приватне сільськогосподарське підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, кооператив чи навіть акціонерне товариство, в усіх цих організаційно-правових формах підприємств тією чи іншою мірою поєднуються функції власника і менеджера [64].

На фермерському господарстві «Бакай» керівник виконує всі функції менеджера, він витрачає на це багато часу, деякі його знання можуть бути недостатніми, або в чомусь він може бути не компетентний, на нашу думку, на підприємстві повинен бути менеджер. Він здійснює управлінський вплив на виробничі, економічні і соціальні функції організації шляхом підготовки, прийняття, організації контролю за виконанням управлінських рішень.

У процесі практичного керівництва організацією менеджер робить акцент на одній або декількох із зазначених ролей залежно від освіти, індивідуального професійного досвіду роботи у відповідній сфері, тривалості роботи в конкретній посаді, рівня управління.

За співвідношенням зусиль менеджера на стадіях розробки й критики альтернатив виділяють 5 найбільш відомих типів рішень залежно від співвідношення зусиль менеджера на стадії генерації та розробки альтернатив і стадії їх критичного аналізу, оцінювання й контролю.

У зв'язку з цим розрізняють інертні, обережні, врівноважені, ризиковані й імпульсивні рішення. Відповідно до них можна виділити п'ять стилів прийняття рішень:

1. Інертний. Перебіг процесу пошуку й генерації альтернатив дуже в'ялий, непевний та обережний.

Будь-яка нова ідея відразу ж піддається ретельному аналізу, критиці й нескінченним уточненням. Цей стиль характерний для людей, украй невпевнених у собі.

2. Обережний. Це більш м'який варіант інертного стилю. Менеджер докладає значних зусиль щодо збирання необхідної інформації, ретельно й критично оцінює всі альтернативи, але водночас виявляє більш високу творчу активність.

3. Урівноважений. Він характеризується приблизно однаковим розподілом сил, уваги й активності на двох стадіях прийняття рішень. З одного боку, для цього стилю характерна досить висока активність щодо генерації альтернатив. З іншого – серйозна увага приділяється критиці альтернатив, їх аналізу й корекції.

4. Ризикований. Менеджер швидше й легше вигадує, пропонує різні варіанти, ідеї, ніж обмірковує їх, тобто проводить аналіз і «зважування». Ці рішення менш обґрунтовані порівняно з урівноваженими, але можуть бути більш ефективними.

Водночас ризики досить великі – рішення можуть призводити до істотних втрат. Тут проявляється основна суперечність між виграшем і ризиком. Максимальний виграш, як правило, можуть забезпечити лише рішення, пов'язані з найбільшим ризиком.

5. Імпульсивний. Характеризується тим, що стадія генерації альтернатив істотно «перевершує» фазу їхнього критичного аналізу й контролю. У цьому разі менеджер дуже легко й швидко вигадує нові ідеї, генерує різні варіанти рішення, однак оцінки і критика не проводяться. Подібний стиль створення рішень характерний для людей з високою самооцінкою, низькими аналітичними здібностями та самоконтролем.

Якщо менеджер добре професійно підготовлений у сфері діяльності своїх підлеглих, має тривалий досвід роботи в організації, він виконує переважно роль наставника, педагога, вихователя, радника, інструктора, експерта, консультанта та спеціаліста.

Для пошуку кандидатів на вакантну посаду менеджера керівник фермерського господарства «Бакай» може використовувати такі методи [54]:

1. Пошук кандидата усередині організації. Перш ніж вийти на ринок праці більшість організацій намагається знайти відповідного кандидата серед своїх працівників. Найпоширеніші методи внутрішнього пошуку такі:

- оголошення про вакансії у внутрішніх засобах інформації;
- звернення до керівників підрозділів з проханням висунути кандидатів на вакантні посади;
- аналіз особових справ співробітників підприємства.

Пошук усередині організації не потребує додаткових фінансових витрат, сприяє посиленню авторитету керівництва організації серед її працівників, і не відбувається подолання труднощів інтеграції нових працівників в організацію. Водночас пошук усередині підприємства може викликати прихований опір з боку керівників підрозділів, які прагнуть утримати в себе кращих співробітників. Крім того, цей метод обмежений кількістю працівників підприємства, серед яких може не знайтись необхідних претендентів.

2. «Зовнішній» пошук за допомогою співробітників організації. Кадрова служба може звернутися з проханням до співробітників організації підшукати можливих претендентів серед своїх родичів або знайомих. Цей метод має свої переваги:

- відсутність додаткових фінансових витрат на пошук персоналу;
- дещо простіша процедура адаптації нових працівників;
- можливість точніше оцінити рівень рекомендації, бо її дають люди, добре відомі в організації.

Недоліки даного методу:

- працівники організації не є професіоналами в галузі добору кадрів;



- вони не завжди об'єктивно оцінюють своїх близьких і знайомих;
- загроза розвитку сімейності в організації, що може позначитися на результатах її діяльності, ускладнити управлінські процеси.

3. Реакція на самовиявлення кандидатів. Будь-яке підприємство досить часто отримує звернення від людей з пропозиціями прийняти їх на роботу. Не маючи потреби в працівниках тієї чи іншої професії, підприємство може сформувати відповідний банк даних кандидатів. За наявності певної потреби, тобто зміни кадрової ситуації в організації, вона може використовувати ці відомості.

4. Оголошення в засобах масової інформації. Основна перевага такого методу – можливість створити широке коло претендентів з відносно невеликими витратами. Недолік даного методу полягає в тому, що може відбутися занадто широкий наплив кандидатів, більшість з яких не відповідатимуть навіть мінімальним вимогам. Тому, даючи оголошення, треба чітко та ясно формулювати професійні та кваліфікаційні вимоги, щоб уже на цьому етапі обмежити інтерес претендентів, які не відповідають вимогам, і зменшити майбутній обсяг роботи з опрацювання заяв.

5. Співробітництво з державною службою зайнятості. Використання центрів зайнятості дає змогу провести спрямований пошук претендентів за відповідними професіями з практично незмінними витратами. Недоліком цього методу є те, що в державні служби звертається чимало працівників, які мають низьку кваліфікацію.

Слід мати на увазі, що у всіх випадках за менеджером залишається роль організатора. Відповідно до цього існують основні вимоги сучасного ринку до менеджера, який повинен мати необхідні професійні знання та практичні вміння у сфері обраного виду виробничої або підприємницької діяльності.

З допомогою менеджера підприємство матиме змогу працювати ефективніше, робота працівників буде злагоджена а керівник зможе раціонально використовувати свій час та контролювати роботу фермерського господарства [54].

Дієвим інструментом вдосконалення управління підприємством в сучасних умовах є впровадження в практику принципів маркетингового управління. Це дає змогу підвищити рівень гнучкості системи менеджменту у процесі діяльності, спрямованої на збільшення доходів і раціоналізацію витрат.

Сільськогосподарські підприємства поки що мало використовують переваги маркетингового управління. Для цього звичайно ж є об'єктивні причини: як правило, низький рівень еластичності попиту на продукцію рослинництва і тваринництва, тривалий період виробництва, який не дає змоги швидко реагувати на зміни в зовнішньому економічному середовищі, сезонність виробництва, невеликі розміри підприємств.

Однак, незважаючи на це, перспективи реалізації маркетингового підходу в сільському господарстві є, сприятливими, оскільки дають змогу підвищити рівень адаптації до постійних змін у ринковому середовищі, рівень конкурентоспроможності підприємств, поліпшити їх фінансово-економічні результати.

Система маркетингового управління дає змогу оптимізувати використання виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств завдяки кращому врахуванню потреб покупців їхньої продукції. Особливо зростає роль і значення маркетингового підходу в умовах фінансово-економічної кризи.

Суб'єкт управління витратами повинен концентрувати увагу на зростанні рівня конкурентоспроможності підприємства, кращому врахуванні потреб споживачів та економічних інтересів постачальників матеріально-технічних ресурсів, умілому використанні здібностей працівників до підвищення продуктивності праці та раціоналізації робочих місць.

Таким чином, формування гнучкого процесу управління витратами в сільськогосподарських підприємствах забезпечує зниження собівартості продукції, що поряд із реалізацією зусиль, спрямованих на підвищення цін реалізації, обов'язково призведе до нарощування основного фінансово-економічного результату їх функціонування – прибутку. Досягнення цілей

розвитку підприємств можливе лише на основі підвищення ефективності виробництва [6 с. 7].

Також, у практиці менеджменту усе більше уваги приділяється організації групової діяльності, зокрема, груповому прийняттю рішень. Досвід показує: чим повна участь робітників у процесі керування, тим вище результати їхньої діяльності, що дозволяють легше вводити різноманітні якісні зміни у виробництво. На нашу думку, групове ухвалення рішення націлено на перехід від підкорення індивідуальному рішення керівника до колективному, що виражає точку зору колективу в цілому.

Групи, у яких добре розвинена взаємодія і порозуміння, більш успішно уникають помилок і невдач у роботі. Спільна діяльність по виробітку рішення створить сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, при якому стає можливим самоврядування.

Якщо прийняте рішення групою проводиться в життя, те, як правило, члени групи не тільки завзятіше його виконують, але і більш ефективно. У ході колективних обговорень виконавці навчаються розуміти один одного, погоджувати свої дії й інтереси, ось чому корисно на фермерському господарстві «Бакай» впровадити колективне прийняття управлінських рішень [68].

Ефективна робота працівників організації багато в чому залежить від системи мотивації. Тому прийняття управлінських рішень щодо формування системи стимулювання – дуже важливий напрям роботи у сфері управління персоналом.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми останньої, надають їй спрямованості, орієнтованості на певні цілі.

Мотивація на підприємстві може мати такі форми: матеріальне та моральне стимулювання, непряме економічне стимулювання, стимулювання за допомогою організаційних способів мотивації тощо.

Однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є матеріальне стимулювання праці, що являє собою процес формування й використання

системи матеріальних стимулів праці та розподіл заробітної плати відповідно до кількості та якості праці. Система матеріальних стимулів праці складається з різних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості працівників у здійсненні трудовій діяльності.

Моральне стимулювання являє собою психологічний чинник, який спонукає людину до ефективної праці. До моральних стимулів належать подяки з боку адміністрації за високі досягнення в роботі, за виконане на високому професійному рівні завдання, відзнаки, привітання з нагоди свят чи сімейних дат, суспільне визнання заслуг колективу й окремих працівників через інформування про них у пресі, на зборах тощо.

На фермерському господарстві «Бакай» відсутній власний Web-сайт, на нашу думку це негативно впливає на зовнішню діяльність підприємства адже це своєрідний інтерфейс між підприємством та його оточенням - партнерами, постачальниками, клієнтами. Тому створення сайту є одним з головних завдань підприємницької діяльності.

Структурована інформація сайту дає змогу партнерам і клієнтам отримати повне уявлення про підприємство і його діяльність. Комерційний Web-сайт фермерського господарства може містити такі розділи:

- інформацію про підприємство (історія створення, основні досягнення, відгуки клієнтів і партнерів);
- пропозиції продукції підприємства (цінові і технічні характеристики, каталоги, умови постачання, опис переваг);
- розділ технічної підтримки (консультації, рекомендації та особливості застосування);
- додаткову інформацію про діяльність компанії (аналітичні матеріали, статистика тощо);
- лічильник кількості відвідувачів;
- рубрику поточних новин;
- реєстраційну форму для відвідувачів, що є потенційними клієнтами [55].

Також, для сільського господарства як специфічної галузі економіки дія ринкового механізму має свої особливості, які полягають у тому, що не завжди ціна на продукцію, визначена в точці перегину попиту й пропозиції, перевищує виробничі витрати сільськогосподарських підприємств. У такому випадку необхідне втручання держави, спрямоване на підтримку сільськогосподарського виробництва. Держава для цього може використовувати різні шляхи:

- пряму допомогу через систему соціального забезпечення (фермерам, що опинилися у скрутному становищі);
- державні програми, спрямовані на збільшення попиту на сільськогосподарську продукцію або зниження виробничих витрат;
- програму обмеження посівних площ, унаслідок чого зменшується обсяг виробництва і виникають умови для підвищення цін;
- програми дотацій з метою покриття різниці між закупівельними цінами та цінами продажу і гарантування цін на сільськогосподарську продукцію;
- надання пільгових кредитів тощо [64].

Таким чином, забезпечення повноцінного функціонування механізму реалізації управлінських рішень у системі управління реалізацією функціональних та корпоративної стратегій підприємства, злагоджена робота всіх його складових дозволяє втілювати в життя прийняті управлінські рішення та реалізувати обрану стратегію в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища.

Отже, для покращення роботи фермерського господарства керівнику потрібно докласти зусиль, розширити роботу з партнерами, долати перешкоди на шляху до вирішення управлінських рішень, делегувати обов'язки на більш компетентного працівника та прислуховуватися до колективу.

## ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження за темою Теоретично-методологічні основи дослідження ефективності прийняття управлінських рішень на підприємстві за матеріалами фермерського господарства «Бакай» можна зробити наступні висновки, що поставлені завдання нашого дослідження були виконані в повній мірі:

У першому розділі «Теоретико-методологічні основи управлінських рішень на підприємстві» з'ясовано сутність та значення управлінських рішень. Визначено, що прийняття управлінського рішення є важливою частиною будь-якої управлінської діяльності. Процес прийняття достовірного та своєчасного рішення надзвичайно вагомий для успішного існування підприємства. Для прийняття господарського рішення використовується певна сукупність методів. Проаналізовано функції та типи рішень, які ефективно впливають на діяльність підприємства. Також визначено етапи прийняття рішень, які використовують керівники на своїх підприємствах.

В розрізі завдань, було розглянуто наукові підходи до процесу прийняття управлінських рішень. З'ясовано, що багато вчених займалися вивченням ефективності прийняття управлінських рішень та питанням комп'ютерної підтримки прийняття рішень.

Також було проаналізовано нормативно-правову базу прийняття управлінських рішень. Виявлено, що вона поділяється на внутрішню та зовнішню (Конституція України, укази та розпорядження Президента України, закони та постанови Верховної Ради України, розпорядження та постанови Кабінету Міністрів України). Дослідили вимоги складання локальних нормативних актів на підприємстві. Було проаналізовано прийняття нормативно-правових актів починається з того, що ініціатори узгоджують проект з відповідними органами влади, установами та організаціями і проходять етапи від синтезування проблемної ситуації до виявлення

альтернатив. Потім відбуваються їх попередня оцінка, прогнозування наслідків реалізації та вибір оптимальної, з погляду розробників, альтернативи.

У другому розділі «Аналіз процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві фермерського господарства «Бакай» охарактеризовано діяльність фермерського господарства «Бакай» Козельщинського району Полтавської області, яке успішно працює на українському ринку з 2005 року, займається вирощуванням переробкою та реалізацією зернових культур, насіння олійних культур. Головною метою підприємства є задоволення попиту населення в рослинницькій продукції, для максимального задоволення соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу господарства, зниження енерговитрат у галузі закритого ґрунту, селекції насінництва та рослинництва підприємства і отримання на цій основі прибутку. Господарство є агропромисловим підприємством з високим рівнем господарської спеціалізації виробництва. Організаційна структура фермерського господарства «Бакай» має деякі переваги: вона економічна, оскільки в ній мінімальна кількість ієрархічних рівнів управління; дає змогу встановити тісний зв'язок між керівниками середньої ланки і керівником підприємства.

Також було проаналізовано процес прийняття рішень на підприємстві фермерського господарства «Бакай». Встановлено, що аграрне виробництво тісно пов'язане із соціологією, екологією, економікою, психологією, правознавством тощо. Тому керуючий фермерським господарством повинен добре орієнтуватися в джерелах, з яких він може черпати всю необхідну йому інформацію. Без наявності таких можливостей різко затягується час прийняття управлінських рішень, знижується рівень їх обґрунтованості. Було сформовано схему, де відображено найбільш цілісне і наочне уявлення про процес прийняття рішень на фермерському господарстві «Бакай». Також виявлено види відповідальності керівника та механізм їх контролю. Надано рекомендації цільової установки діяльності фермерського господарства. Проаналізовано елементи ризику і невизначеності при прийнятті управлінських рішень.

Крім того, за завданнями досліджено сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай» та фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень. Досліджено підходи, процеси розробки, стилі які використовують на підприємстві для ефективного прийняття рішень. З'ясовано, що ситуаційний аналіз – це комплексні технології підготовки, прийняття й реалізації управлінського рішення, які базуються на аналізі окремо взятої управлінської ситуації.

У третьому розділі «основні методи вдосконалення ефективності управлінських рішень на підприємстві фермерського господарства «Бакай» розглянуто використання зарубіжного досвіду прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві. Наведено характерні риси і особливості американської школи менеджменту, японської школи менеджменту, і німецької школи менеджменту. Досліджено найпопулярніші аграрні виставки, та більш детально вивчено виставку AGRITECHNICA, яка є найбільшою у світі виставкою сільськогосподарської техніки. Програма виставки охоплює сільськогосподарську техніку, сільськогосподарські засоби виробництва та менеджмент рослинництва від обробітку ґрунту до збирання врожаю, лісогосподарська техніка, відновлювальні ресурси та регенеративна енергія, озеленення територій, вирощування рослин відкритого ґрунту, біотехнології. Виставка супроводжується низкою міжнародних фахових заходів з виробництва продукції рослинництва та його економічних аспектів.

Крім того, в даному розділі, визначено проблеми розвитку сільського господарства в Україні та шляхи їх вирішення, умови підвищення ефективності управління ресурсами та в цілому на фермерському господарстві «Бакай». Досліджено чинники функціонування ринкової економіки в сільському господарстві та їхній вплив на прийняття управлінських рішень на рівні аграрного підприємства. Фактори, що перешкоджають розробці та прийняттю ефективних управлінських рішень та сформульовано основні напрями



підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай».

За даними недоліками було виявлено шляхи вдосконалення прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай». З'ясовано, що для ефективної діяльності підприємства потрібно найняти менеджера, який здійснюватиме управлінський вплив на виробничі, економічні і соціальні функції організації шляхом підготовки, прийняття, організації контролю за виконанням управлінських рішень. Подано методи для пошуку кандидата на вакансію менеджера. Визначено, що дієвим інструментом вдосконалення управління підприємством в сучасних умовах є впровадження в практику принципів маркетингового управління. Також, рекомендується використовувати групове прийняття рішень.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами проведеного дослідження подано рекомендації щодо ефективності прийняття управлінських рішень на фермерському господарстві «Бакай».

1. Пропонується на фермерське господарство «Бакай» найняти менеджера. Оскільки на підприємстві керівник сам виконує всі функції менеджера, він витрачає на це багато часу, деякі його знання можуть бути недостатніми, або в чомусь він може бути не компетентний.

2. На фермерському господарстві «Бакай» керівнику пропонується застосовувати групові прийняття рішень. На нашу думку, групове ухвалення рішення націлено на перехід від підкорення індивідуальному рішення керівника до колективному, що виражає точку зору колективу в цілому. Якщо прийняте рішення групою проводиться в життя, те, як правило, члени групи не тільки завзятіше його виконують, але і більш ефективно.

3. Створити власний Web-сайт. На нашу думку, відсутність сайту негативно впливає на зовнішню діяльність підприємства адже це своєрідний інтерфейс між підприємством та його оточенням - партнерами, постачальниками, клієнтами.

Структурована інформація сайту дає змогу партнерам і клієнтам отримати повне уявлення про підприємство і його діяльність. Комерційний Web-сайт фермерського господарства може містити такі розділи:

- інформацію про підприємство (історія створення, основні досягнення, відгуки клієнтів і партнерів);
- пропозиції продукції підприємства (цінові і технічні характеристики, каталоги, умови постачання, опис переваг);
- розділ технічної підтримки (консультації, рекомендації та особливості застосування);

- додаткову інформацію про діяльність компанії (аналітичні матеріали, статистика тощо);
- лічильник кількості відвідувачів;
- рубрику поточних новин;
- реєстраційну форму для відвідувачів, що є потенційними клієнтами.

4. На державному рівні залишається недосконалість для сільського господарства як специфічної галузі економіки, де дія ринкового механізму має свої особливості, які полягають у тому, що не завжди ціна на продукцію, визначена в точці перегину попиту й пропозиції, перевищує виробничі витрати сільськогосподарських підприємств. У такому випадку необхідне втручання держави, спрямоване на підтримку сільськогосподарського виробництва.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про фермерське господарство [Закон України: прийнятий ВРУ 19 чер. 2003р.] – 2003. – N 45. – 363 с.
2. Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності [Закон України : прийнятий ВРУ 5 квіт. 2007 р.] // – 2007. – № 29 – ст.389.
3. Аграрний і сільський розвиток для зростання та оновлення української економіки: наукова доповідь / за ред. О. Бородіної, О. Шубравської. Київ: НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 2018. 152 с.
4. Азгальдов Г. Г. Інтелектуальна власність, інновації та кваліметрія. / Г. Г. Азгальдов, А. В. Костін// Економічні стратегії. – № 2 (60), 2008. С. 162-164.
5. Актуальні проблеми сучасного розвитку України: соціальні, економічні та правові аспекти / Матеріали міжвузівської наукової конференції викладачів та студентів. – Донецьк, ДонНТУ – 2008, с. 116 – 119.
6. Асаул А. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах: стаття/ Асаул А. М., Коваль О. С. – Санкт-Петербург: 2012 – 9 с.
7. Блауберг І. В. Філософський принцип системності і системний підхід / І. В. Блауберг, В. М. Садовський, Е. Г. Юдін// Питання філософії – 1978. № 8. С. 39-52.
8. Богач Л. В. Теоретичні засади розвитку орендних земельних відносин у аграрній сфері. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. 2016. № 1-2. С. 51-55.
9. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. для студ. вищих закл. освіти. / В.О. Василенко – Київ: ЦУЛ, 2003. –419с.
10. Великий фінансово-економічний словник/ [під спільною ред. В. І. Осипова та ін.]. –2-видавництво. – Москва: Іспит, 2003. – 1063 с.

11. Виноградський М. Д. Управління персоналом.: навч. посібник / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
12. Виханський О.С. Менеджмент: навч. посіб./ О.С. Виханський, Ю.С. Копчак. – Київ: Знання, 2012. – 503 с.
13. Відповідальність за прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс]: Економіка підприємства. – Режим доступу: [https://studme.com.ua/15660721/ekonomika/otvetstvennost\\_prinyatie\\_upravlenchesk\\_ih\\_resheniy.htm](https://studme.com.ua/15660721/ekonomika/otvetstvennost_prinyatie_upravlenchesk_ih_resheniy.htm) (дата звернення: 10.10.2019) – Назва з екрана.
14. Віхляєва, С. І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності/ С. І. Віхляєва, В. І. Федяй. Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – № 67 (1040). – С. 143-147.
15. Галушко В. П., Ковтун О. А. Ефективність залучення інвестицій в агроформуваннях в умовах розвитку ринкових відносин./ Галушко В. П., Ковтун О. А. Вісник Академії праці і соціальних відносин. 2015. № 3-4. С. 55-61.
16. Герчанівська П. Е. Культура управління: навч. посібник / Герчанівська П. Е. – Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. – 152 с.
17. Герчикова І. Н. Менеджмент: підручник. 4-е видав., Перероб. і доп. Москва: ЮНИТИ, 2007. –198 с.
18. Горбатенко В.П. Політичне прогнозування: навч. посіб. / Горбатенко В. П. Бутовська І. О. –Київ: МАУП, 2005. – 152 с.
19. Грачов М.В. Суперкадри: навч. посіб. / За ред. О.Є. Кузьміна. – Київ: Київська політехніка, 2010. – 168 с.
20. Грішин М.С. Технологія прийняття та реалізації управлінських рішень // Студентський науковий вісник «Керівник.ІНФО». – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2014/01/grishyn.html>
21. Гуменник В.І. Менеджмент організацій: навч. посіб. / В.І. Гуменник, Ю.С. Копчак. — К.: Знання, 2012. — 503 с.

22. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: навч. посібник / Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. – Київ: КНЕУ, 2004. – 398 с.
23. Дехтяр А. Системний підхід до прийняття державноуправлінських рішень / А. Дехтяр Вісн. Нац. ун-ту внутр. справ. – 2002. – Вип. 20. – С. 192-196.
24. Дуброва Оксана Станіславівна. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. Посіб. / О. С. Дуброва, С. М. Клименко. – Київ: КНЕУ, 2005. – 252 с.
25. Євграфова І. Ю. Інноваційний менеджмент / І. Ю. Євграфова, Е. О. Краснікова. Москва: Окей-книга, 2009. – 84 с.
26. Єдина комплексна стратегія та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015- 2020 роки /Міністерство аграрної політики та продовольства України. Київ, 2015– 225 с.
27. Зарубіжний та вітчизняний досвід прийняття і забезпечення реалізації управлінських рішень [Електронний ресурс] Режим доступу: [https://studopedia.com.ua/1\\_62890\\_zarubizhniy-ta-vitchiznyaniy-dosvid-priynyattya-i-zabezpechennya-realizatsii-upravlinskih-rishen.html](https://studopedia.com.ua/1_62890_zarubizhniy-ta-vitchiznyaniy-dosvid-priynyattya-i-zabezpechennya-realizatsii-upravlinskih-rishen.html) (дата звернення: 18.11.2019) – Назва з екрана.
28. Игнатьева А. В. Исследование систем управления : учеб. пособие для вузов / А. В. Игнатьева, М. М. Максимцов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 160 с.
29. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие / В. М. Колпаков. перераб. и доп. – Киев: МАУП, 2004. – 504 с.
30. Корчинська О. А. Розвиток ринку сільськогосподарських земель як необхідна умова існування земельного капіталу / Корчинська О. А. (без видавництва) Агроінком. 2007. № 9–10. С. 89–93.
31. Крупнейшая в мире специализированная выставка сельскохозяйственной техники DLG [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://expoclub.ru/db/exhibition/view/7797/> (дата звернення: 02.12.2019) – Назва з екрана.

32. Кубіціцький О.М. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. / О.М. Кубіціцький. – Київ: ЦУЛ, 2010. – 192 с.
33. Культура менеджмента (социально-психологические аспекты): монографія / Гончаров В. Н., Радомский С. И., Радомская М. С., Додонов О. В. и др. – Донецк: СПД Куприянов В. С., 2007. – 210 с.
34. Курмаев, П. Ю. Современное состояние и перспективы развития животноводства в Украине / П. Ю. Курмаев. – Киев : НИЭИ, 2010. – с. 305-308.
35. Лесько О. Й. Етика ділових відносин: навч. посібник / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська, Г. Г. Рузакова. – Вінниця: ВНТУ, 2011. – 320 с.
36. Липчук В. Розвиток малого підприємництва в сільському господарстві: монографія./ Липчук В., Коробка С. Львів: Сполом, 2011.
37. Локальні нормативні акти підприємства: порядок оформлення та прийняття [Електронний ресурс]: Газета «Інтерактивна бухгалтерія» Режим доступу: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/8836/122224> (дата звернення: 02.11.19) – Назва з екрана.
38. Менеджмент: навч. посіб. / Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатий, О. В. Антонюк, В. П. Сладкевич. – Київ: Міжрегіон. академія управління персоналом, 2007. – 816 с.
39. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Федулової Л. І. – Київ: Либідь, 2003. – 448 с.
40. Наукові підходи в процесі прийняття управлінських рішень. – [Електронний ресурс] Режим доступу: [https://stud.com.ua/45738/menedzhment/naukovi\\_pidhodi\\_protsepi\\_priynyattya\\_upravlinських\\_rishen](https://stud.com.ua/45738/menedzhment/naukovi_pidhodi_protsepi_priynyattya_upravlinських_rishen) (дата звернення: 18.10.19) – Назва з екрана.
41. Німеччина – країна ярмарків: номер один у світі [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://germany.agroua.net/content2.php?id\\_menu2=23&lang=ua](http://germany.agroua.net/content2.php?id_menu2=23&lang=ua) (дата звернення: 02.12.2019) – Назва з екрана.
42. Олійник А. С. Управління витратами Фермерських господарств: дис.. 05.19.08/ Олійник Аліна Сергіївна. – Полтава, 2018.– 284 с.

43. Особливості функціонування ринкової економіки в сільському господарстві та їхній вплив на прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс]: Менеджмент аграрних підприємств Режим доступу: <https://buklib.net/books/22314/> (дата звернення: 22.11.2019) – Назва з екрана.

44. Основи менеджменту / Д. Д. Вачугов, Т. Є. Березкіна, М. А. Кислякова и др. 2-е изд., Перераб. і доп. Москва: Вища школа, 2003.

45. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін. за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. – Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.

46. Поняття та суть управлінського рішення. – [Електронний ресурс] Режим доступу: [https://www.pravo.vuzlib.su/book\\_z811\\_page\\_32.html](https://www.pravo.vuzlib.su/book_z811_page_32.html) (дата звернення: 12.10.19) – Назва з екрана.

47. Прикладне імітаційне моделювання як аналітична основа прийняття управлінських рішень/ З. М. Соколовська, Н. В. Яценко БІЗНЕСІНФОРМ. – 2013. – № 6. – С. 69-76.

48. Програма розвитку та підтримки аграрного комплексу Полтавщини [Електронний ресурс]: від 12.04.2018 № 685 Режим доступу: [S7c-mFg-M60GvDg8/view](https://studme.com.ua/11200611/ekonomika/protsess_prinyatiya_upravlencheskogoresheniya_ego_struktura.htm) (дата звернення: 29.10.2019) – Назва з екрана.

49. Продовольство і сільське господарство [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://kiew.diplo.de/ua-uk/themen/wirtschaft/-/1337118> (дата звернення: 04.12.2019) – Назва з екрана.

50. Прокопенко К. Малі аграрні підприємства в аграрному секторі України./ Прокопенко К. Економіка АПК. 2012. № 4. С. 99–105.

51. Процес прийняття управлінського рішення і його структура [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://studme.com.ua/11200611/ekonomika/protsess\\_prinyatiya\\_upravlencheskogoresheniya\\_ego\\_struktura.htm](https://studme.com.ua/11200611/ekonomika/protsess_prinyatiya_upravlencheskogoresheniya_ego_struktura.htm) (дата звернення: 15.11.2019) – Назва з екрана.

52. Раппопорт Б. Оптимизация управленческих решений / Б. Раппопорт. – Москва : Теис, 2001. – 364 с.



53. Розанова В.А. Психологія управління: навч. посіб./ В.А. Розанова. – Київ: ЦУЛ, 2010. – 192 с.

54. Роль і значення рішення у менеджменті організації [Електронний ресурс]: Організація праці менеджера. – Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5055.html> (дата звернення: 17.10.2019) – Назва з екрана.

55. Сайт як засіб підтримки і розвитку підприємства [Електронний ресурс]: Інформаційні системи і технології на підприємствах. – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/1331090747799/informatika/sayt\\_zasib\\_pidtrimki\\_rozvitku\\_pidpriyemstva](https://pidruchniki.com/1331090747799/informatika/sayt_zasib_pidtrimki_rozvitku_pidpriyemstva) (дата звернення: 02.12.2019) – Назва з екрана.

56. Світ словників - колекція словників і енциклопедій, 2011 [Електронний ресурс] Словари и энциклопедии / Режим доступу: [MirSlovari.com](http://MirSlovari.com) (дата звернення: 12.11.19) – Назва з екрана.

57. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: Навч. посіб. / Семенова К. Д. – Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2013. – 194 с.

58. Сільське господарство України: Державна служба статистики України Київ – 2019 – 223 с.

59. Словник бізнес-термінів. Москва: ИНФРА-М, 2000.

60. Смирнов Э. А. Управленческие решения / Э. А. Смирнов. – Москва: ИНФРА-М, 2001. – 264 с.

61. Сопільник О.В. Технологія прийняття управлінських рішень: навч. посібник/ О.В. Соопільников Дніпропетр. Нац. ун-т. Ін-т. довуз. підгот. та післядип. освіти. – Дніпро: РВВДНУ, 2002.-108с.

62. Старобінський Е.Є. Як управляти персоналом: навч. посіб. Е.Є. Старобінський. – Київ: ЦУЛ, 2010. – 192 с.

63. Сутність управлінських рішень, їх значення та вимоги до них. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5437249/page:11/> (дата звернення: 20.09.19) – Назва з екрана.

64. Суть аграрного менеджменту, функції та особливості [Електронний ресурс]: Економіка і підприємництво, менеджмент – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/80565/ekonomika/upravlinnya\\_organizatsiynih\\_formuvannya](https://pidruchniki.com/80565/ekonomika/upravlinnya_organizatsiynih_formuvannya) h (дата звернення: 09.10.2019) – Назва з екрана.

65. Управління трудовими ресурсами фермерського господарства [Електронний ресурс]: Менеджмент аграрних підприємств. – Режим доступу: [https://pidruchniki.com/1948032761753/menedzhment/upravlinnya\\_trudovimi\\_resursami\\_fermerskogo\\_gospodarstva](https://pidruchniki.com/1948032761753/menedzhment/upravlinnya_trudovimi_resursami_fermerskogo_gospodarstva)(дата звернення: 02.12.2019) – Назва з екрана.

66. Управлінські рішення. – [Електронний ресурс]: Менеджмент (2003) Режим доступу: <https://library.if.ua/book/36/2434.html> (дата звернення: 22.10.19) – Назва з екрана.

67. Управлінські рішення і методи управління. – [Електронний ресурс] Режим доступу: [https://stud.com.ua/19388/menedzhment/upravlinski\\_rishennya\\_metodi\\_upravlinnya](https://stud.com.ua/19388/menedzhment/upravlinski_rishennya_metodi_upravlinnya) (дата звернення: 12.10.19) – Назва з екрана.

68. Управлінські рішення: прийняття, контроль, ефективність [Електронний ресурс]: Менеджмент. – Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13416/> (дата звернення: 02.12.2019) – Назва з екрана.

69. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. Реферат. – [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/> (дата звернення: 20.09.19) – Назва з екрана.

70. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения : учебник для вузов. – 3-е изд., доп. / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1999. – 240 с.

71. Фахутдінов Р. А. Стратегічний менеджмент: навчань, посібник. Москва: Волтерс-Клувер, 2009.

72. Фермерські господарства України: тенденції розвитку та економіко-соціальна сутність. [Електронний ресурс] / Голубєв А. – Режим доступу:

[https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/1\\_2017\\_58-63.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/1_2017_58-63.pdf) (дата звернення: 14.12.19) – Назва з екрана.

73. Шмайдей О. В. Формування управлінських рішень в органах виконавчої влади: Дип. Спец. 8.18010018 «Адміністративний менеджмент»/ Шмайдей Оксана Василівна. – Тернопіль: 2014 . – 128 с.

74. Юшкевич О.О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи/ Юшкевич О.О. – 2011. –С. 179.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

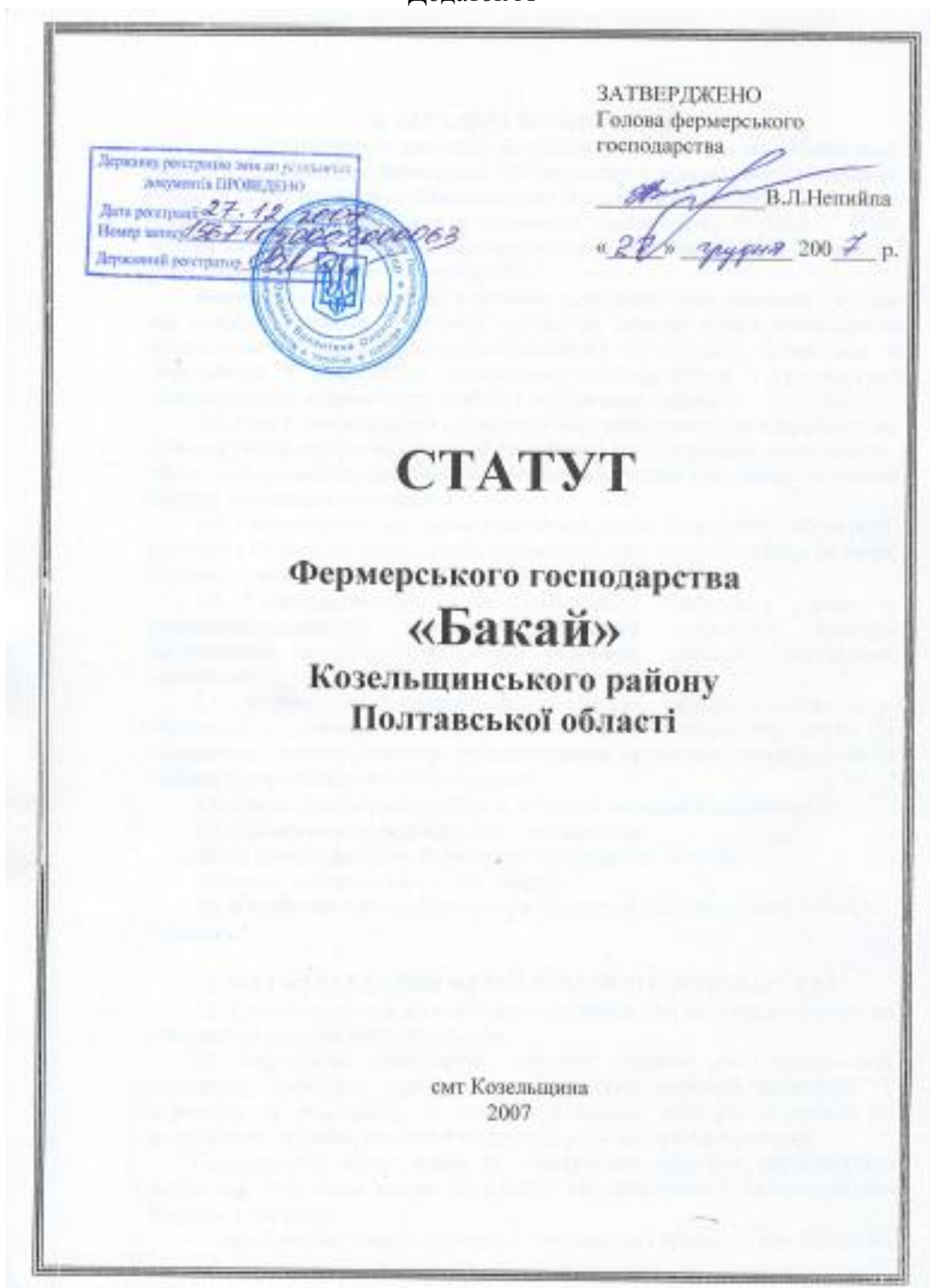


Рисунок А.1 – Зображення титульного аркушу Статуту фермерського господарства «Бакай»  
Продовження додатку А

27 грудня 2007 року я, Кириченко Тетяна Михайлівна, державний нотаріус Рівненської державної нотаріальної контори засвідчую справжність підпису НЕПІЙПИ ВІТАЛІЯ ЛЕОНІДОВИЧА, який зроблено у моєї присутності.  
Особу Непійпи Віталія Леонідовича, який підписав документ, встановлено.

Стягнуто державита – 0,34 грн.

Зареєстровано в реєстрі за № 5293



Державний нотаріус

*T.M. Kirichenko*

Т.М.Кириченко.



Прокурсовано, проінтурсовано  
та скаржено печаткою 7 арх.  
Держ. нотаріус:

*T.M. Kirichenko*

Рисунок А.2 – Зображення останньої сторінки Статуту фермерського господарства «Бакай»

## Додаток Б

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                  |                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Ідентифікаційний код ЄДРПОУ                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                  | 3 3 4 3 5 4 2 5                                                         |
| Державне статистичне спостереження                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                  |                                                                         |
| Конфіденційність статистичної інформації забезпечується<br>статтею 21 Закону України "Про державну статистику"                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                  |                                                                         |
| Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою<br>відповідальність, яка встановлена статтею 186 <sup>3</sup> Кодексу України про адміністративні правопорушення                                                                                                        |                                                                                                  |                                                                         |
| <b>ЗВІТ</b><br><b>ПРО ПОСІВНІ ПЛОЩІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КУЛЬТУР</b><br>під урожай <u>2018</u> року                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                  |                                                                         |
| Подають:<br>юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб,<br>які здійснюють сільськогосподарську діяльність<br>- територіальному органу Держстату                                                                                                                                                                 | Термін подання<br>на 5-й день після<br>закінчення сівби ярих культур,<br>але не пізніше 2 червня | № 4-сг<br>(річна)<br>ЗАТВЕРДЖЕНО<br>Наказ Держстату<br>24.06.2016 № 103 |
| <b>Респондент:</b><br>Найменування: <u>ФЕРМЕРСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО "БАКАЙ"</u>                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                  |                                                                         |
| Місцезнаходження (юридична адреса):<br><u>вул. МОПОДІЖНА, буд. 1, с. ОЛЕНІВКА, КОЗЕЛЬЩИНСЬКИЙ РАЙОН, ПОЛТАВСЬКА обл., 39133</u><br><i>(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /приміток, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)</i>                                                  |                                                                                                  |                                                                         |
| Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):<br><u>вул. МОПОДІЖНА, буд. 1, с. ОЛЕНІВКА, КОЗЕЛЬЩИНСЬКИЙ РАЙОН, ПОЛТАВСЬКА обл., 39133</u><br><i>(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /приміток, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)</i> |                                                                                                  |                                                                         |

Рисунок Б.1 – Перша сторінка звіту показників розміру виробництва  
фермерського господарства «Бакай» за 2018 рік

## Продовження додатку Б

|                                                                                     |      |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|
| Помідори                                                                            | 1641 | -     |
| Гарбузи столові                                                                     | 1651 | -     |
| Кабачки столові                                                                     | 1661 | -     |
| Часник                                                                              | 1711 | -     |
| Цибуля                                                                              | 1721 | -     |
| Горох зелений                                                                       | 1781 | -     |
| Морква столова                                                                      | 1831 | -     |
| Буряк столовий                                                                      | 1851 | -     |
| Овочі інші                                                                          | 1951 | -     |
| Культури овочеві коренеплідні маточні                                               | 1940 | -     |
| Культури баштанні продовольчі - усього<br>(сума кодів з 1970 до 1990)               | 1960 | -     |
| Кавуни                                                                              | 1970 | -     |
| Дині                                                                                | 1980 | -     |
| Культури баштанні інші                                                              | 1990 | -     |
| Насінники культур овочевих                                                          | 2010 | -     |
| Насінники культур баштанних продовольчих                                            | 2070 | -     |
| Культури кормові - усього<br>(сума кодів з 2180 до 2490)                            | 2160 | -     |
| Коренеплоди кормові                                                                 | 2180 | -     |
| Буряк цукровий кормовий                                                             | 2190 | -     |
| Культури кормові баштанні                                                           | 2220 | -     |
| Кукурудза кормова                                                                   | 2230 | -     |
| Трави однорічні                                                                     | 2260 | -     |
| Трави багаторічні                                                                   | 2300 | -     |
| Культури кормові інші                                                               | 2430 | -     |
| Насінники та маточники культур кормових                                             | 2490 | -     |
| <b>КУЛЬТУРИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКІ УСЬОГО</b><br>(сума кодів 0030, 0390, 1231 і 2160) | 7000 | 51,15 |

## РОЗДІЛ 2. Сільськогосподарські угіддя у власності та користуванні

| (га; із двома знаками після коми)    |              |                |
|--------------------------------------|--------------|----------------|
|                                      | Код<br>рядка | Площа<br>землі |
| A                                    | B            | 1              |
| Сільськогосподарські угіддя - усього | 7118         | 51,15          |
| у т.ч. узяті в оренду                | 7119         | 51,15          |
| Рілля (із рядка 7118)                | 7120         | 51,15          |

Місце підпису керівника (власника) та/або особи,  
відповідальної за достовірність наданої інформації

НЕПІЙГА ВІТАЛІЙ ЛЕСНІДОВИЧ  
(П.І.Б.)

(П.І.Б.)

телефон: 0534299723 факс: \_\_\_\_\_ електронна пошта: \_\_\_\_\_

Рисунок Б.2 – Остання сторінка звіту показників розміру виробництва  
фермерського господарства «Бакай» за 2018 рік



## Додаток В

## Договір про послуги № 14/03/19

с.Оленівка

01 березня 2019 року

ПОСП „Відродження” Козельщинського району, надалі „Виконавець” в особі директора Петровського Олександра Івановича, що діє на підставі Статуту підприємства, з одного боку, та ФГ «Бакай» в особі голови Непийни Віталія Леонідовича, що діє на підставі Статуту підприємства надалі „Замовник”, з другого боку, уклали цей Договір про наступне:

## 1. Предмет договору

1.1. Замовник доручає, а Виконавець зобов’язується надати послуги по виконанню робіт: боронування трактором ХТЗ-170 в агрегаті з сцепкою С-16, боронування трактором МТЗ-80 0779 ПЛ в агрегаті з сцепкою С-6, боронування трактором МТЗ-80 ВІ 04-913 в агрегаті з сцепкою С-6.

1.2. Виконавець зобов’язаний суворо виконувати всі вказівки Замовника з приводу виконання роботи.

1.3. Роботи виконуються на пальному Замовника, в разі необхідності, щоб не допускати простоїв, використовувати пальне Виконавця.

## 2. Умови розрахунків.

2.1. За виконання робіт Замовник зобов’язується розрахуватись з Виконавцем в грошовій формі:

- боронування трактором ХТЗ-170 в агрегаті з сцепкою С-16 по ціні 70,80 гривень за один гектар, пальне «Виконавця».
- боронування трактором МТЗ-80 0779 ПЛ в агрегаті з сцепкою С-6 по ціні 70,80 гривень за один гектар, пальне «Виконавця»;
- боронування трактором МТЗ-80 ВІ 04-913 в агрегаті з сцепкою С-6 по ціні 70,80 гривень за один гектар, пальне «Виконавця».

## 3. Порядок здачі-приймання роботи.

3.1. Здача-приймання виконаних робіт здійснюється Сторонами за актом з моменту повідомлення Замовника про готовність роботи до приймання.

3.2. Замовник має право безперешкодного доступу до робіт Виконавця, для перевірки перебігу та якості робіт, що виконуються.

## 4. Строки дії договору.

4.1. Договір діє з моменту його підписання до 31 грудня 2019 року.

## 5. Підписи сторін:

Замовник:  
ФГ «Бакай»  
Полтавська область  
Козельщинський район  
с. Оленівка  
ЄДРПОУ 33435425  
р/р 26008054504452 в КФ КБ  
«Приватбанк» МФО 331401



В.Л.Непийна

Виконавець:  
ПОСП „Відродження”  
Полтавська область  
Козельщинський р-н, с.Оленівка  
ЄДРПОУ 03771270  
р/р 26000413479 в АТ «Райфазен банк  
«Аваль» в м. Києві МФО 380805  
ІПН 037712716143



О.І.Петровський

Рисунок В.1 – Договір про послуги фермерського господарства «Бакай»

## Додаток Г



Рисунок Г.1– фото з міжнародної виставки AGRITECHNICA